

Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo: "Espacio Azoque"

Autor:

Javier Julián Sarto

Directores:

Santiago Huarte Muniesa

Jesús Gutiérrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa

Año 2012/2013

Índice

1. Resumen ejecutivo.....	1
2. Introducción.....	2
3. Metodología.....	3
4. Análisis del Entorno.....	4
4.1. Entorno General.....	4
4.2. Entorno Específico.....	5
5. Plan Estratégico.....	9
5.1. Misión.....	9
5.2. Visión.....	9
5.3. Valores.....	10
5.4. Líneas/Objetivos Estratégicos.....	10
6. Plan de Marketing.....	12
6.1. La Idea.....	12
6.2. Localización.....	13
6.3. Estrategia de marca: ‘Branding’.....	15
6.4. Objetivos.....	16
6.5. Marketing Mix.....	19
7. Plan de Operaciones.....	27
7.1. Adecuación de las Instalaciones.....	27
7.2. Inicio de la Actividad.....	28
8. Plan Jurídico-Fiscal.....	29
9. Plan de Recursos Humanos.....	30
9.1. Organización.....	30
9.2. Empleo.....	30
9.3. Selección y Formación.....	31
9.3. Seguros.....	31

10. Plan Económico-Financiero.....	32
10.1. Financiación.....	32
10.2. Gastos e Inversiones Iniciales.....	32
10.3. Amortizaciones.....	33
10.4. Gastos Varios.....	34
10.5. Previsión de Ventas.....	34
10.6. Previsión de Tesorería.....	35
10.7. Estados Contables.....	37
10.8. Indicadores Financieros.....	38
11. Conclusión.....	42

❖ Anexos

I. Evolución de la Población de Zaragoza.....	1
II. Análisis Entorno General: Análisis PESTE.....	2
III. Análisis Entorno Específico: El Sector.....	4
IV. Análisis del Entorno Específico: Porter.....	11
V. Análisis del Entorno Situacional.....	17
VI. Análisis de Aspectos Jurídico-Legales.....	23
VII. Análisis de Aspectos de Recursos Humanos.....	28
VIII. Análisis de Aspectos Económicos.....	29

1. RESUMEN EJECUTIVO

El cambio que se ha producido en los últimos años en el estilo de vida de las personas, debido al estrés, a la falta de tiempo o a la economía, ha provocado que los mercados dedicados a la venta minorista, que hace varias décadas eran tan frecuentados, hayan sido relegados a un segundo plano frente a supermercados y grandes superficies.

El proyecto “Espacio Azoque”, que pretende ser un lugar de encuentro dónde reunirse a disfrutar no sólo del ocio y la gastronomía, sino también de la cultura y la diversión, reuniría en un mismo espacio una gran cantidad de negocios dedicados tanto a la hostelería como a la venta minorista de alimentación, e incluso ambos a la vez. Se pretende ayudar por un lado a la recuperación de espacios tradicionales de la cultura española y por otro al pequeño comercio, como generador de empleo de la economía española, siempre dentro de una sostenibilidad y viabilidad.

El objetivo es que la sociedad zaragozana vea este espacio como un referente del sector hostelero y alimentario, en una situación estratégica, dentro del casco urbano y centro de negocios de una ciudad, como es Zaragoza, con una población de interés de 392.051 (*Anexo I*), dentro del rango de 30-69 años, sin contar a turistas y viajeros. Y aunque la hostelería sigue creciendo (*Anexo III*), así como la venta de alimentación en grandes superficies (*Anexo III.III.*), los pequeños comercios se ven perjudicados debido al actual momento de crisis. Por lo general, la sociedad gasta más en sus salidas pero en menos ocasiones (*Anexo III.VIII.*).

Con este proyecto se relanzaría un sector venido a menos, y le permitiría hacer frente a las grandes superficies, a partir de la unión y complementariedad de los pequeños empresarios. Gracias al ofrecimiento de locales ya adecuados a su actividad a precios competitivos, junto con otra serie de servicios de gestión y publicidad añadidos. Esto les permitiría sumar valores añadidos a su propio producto, tales como el ocio, el marketing o la responsabilidad social corporativa. Este proyecto, consciente de la realidad económica e injusticias sociales, también permitiría fomentar la creación de empleo y el movimiento de otros sectores de la economía relacionados.

Esta inversión se estima en 225.000€ procedentes de los socios capitalistas y 150.000€ procedentes del endeudamiento, cuya rentabilidad, como se observará en el desarrollo del proyecto, se obtendrá a largo plazo, pero con unos rendimientos a partir del tercer año de funcionamiento.

2. INTRODUCCIÓN

“Espacio Azoque” es una idea que nace del ingenio, ya que trata de recuperar un mercado tradicional, caído en el olvido, en un espacio lleno de vida y movimiento, como en épocas pasadas. Un plan innovador en la ciudad, de concentración de negocios destinados a la alimentación, al estilo del Mercado San Miguel de Madrid.

Este proyecto de centro comercial, debe estudiarse desde dos puntos de vista, o negocios, ya que es muy importante tener claro que no es compatible el éxito del uno sin el del otro, ambos se estudian en el apartado de análisis del entorno:

- Por un lado, el que será el negocio principal de la empresa a crear, y que consistirá en la gestión del centro comercial, junto con el alquiler con opción de compra y posterior subarrendamiento de los locales a empresarios de la ciudad;
- Y por otro lado, estaría el secundario, o sea, el del servicio que realizarán estos empresarios, y de cuyo éxito depende el del proyecto en sí mismo.

Se trata de ofrecer algo tan tradicional en la cultura española como es la gastronomía de una forma original e innovadora, adaptada a los nuevos tiempos, en cuanto a competitividad, y como estrategia frente a una difícil situación de crisis económica e incertidumbre, como se describe en el plan estratégico.

En su elaboración, se han estudiado aspectos de ambos sectores en cuestión, de su recorrido a lo largo de los años, y su posible evolución tras épocas de crisis económica y cambios en los hábitos de consumo de los ciudadanos, para así poder crear una identificación y un alineamiento de las estrategias de la empresa con las de la sociedad en general, como se verá en el plan de marketing.

Para hacer llegar estos valores y con el fin de obtener notoriedad dentro de dicha sociedad será necesario ofertarse como algo novedoso y valioso pero, siempre acorde a las necesidades e inquietudes de las personas que la conforman. Por otro lado, también será muy importante mantener ese compromiso tanto en su puesta en marcha (Plan Jurídico-Legal), como en el trato de las personas que allí tendrán cabida (Plan de RRHH), y por supuesto en la actividad día a día (Plan de Operaciones).

Por último, el plan financiero no hará sino corroborar la sostenibilidad y rendimiento futuro de las inversiones necesarias para la adecuación de un espacio que goza de un nostálgico pasado, pero a su vez con un brillante y esperanzador futuro.

3. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este proyecto se han seguido una serie de pasos acordes a la planificación que debe llevar una empresa como la que se pretende llevar a cabo. Estos pasos tienen que ver con distintos ámbitos, y están relacionados con la economía, el marketing o la fiscalidad.

En primer lugar, la idea surge tras pasar varios años trabajando en el lugar en cuestión, un lugar que ofrece muchas posibilidades, por sus características, por su situación y por la escasez de ideas o voluntades de las personas que toman parte allí.

Mediante la presencia diaria en dicho centro, se observan múltiples aspectos de la vida diaria, el volumen y el tipo de gente que lo regenta y que lo visita, no sólo a diario sino con cierta frecuencia. Además, permite descubrir otros aspectos que desde fuera sería muy difícil percatarse o tener noción alguna. De este modo se puede saber qué falla en este espacio para que apenas entre gente a comprar o qué otros factores beneficiosos tiene. Por otro lado se elaboran, de alguna manera, ideas del volumen de gente y, más importante el tipo de gente que suele acercarse y que pasea por la calle, aunque no sean clientes. Todo ello es más fácil si se observa a diario.

Una vez tomada la decisión de iniciarse en este proyecto, es hora de estudiar cómo encararlo para posteriormente centrarse en los dos sectores de la economía que interesan especialmente como son la hostelería y la alimentación, aunque también será importante el turismo. Es entonces cuando se recaba información sobre ello, analizando el entorno general español, y más concretamente el específico de ambos sectores, para después estudiar el proyecto en cuestión con sus fortalezas y debilidades. Conforme surge necesidad se acude al espacio para obtener información bien visual, bien documental.

Una vez centrado en el proyecto y con más información será el momento de definir las líneas estratégicas por las que se regirá la institución y sus objetivos, para posteriormente elaborar un plan de marketing que permita definir cómo va a estar delimitado y cómo se va a vender ese negocio, ya que dependerá de ello su éxito.

Entonces será el momento de determinar los pasos a seguir, tanto en su puesta en marcha como en su actividad diaria, sin olvidar todos los trámites legales y laborales, y que es necesario acudir a información externa (Internet, Ayuntamiento...).

Por último, el plan financiero se basa en gastos obtenidos y/u obtenidos sea por documentos interno, o bien sea por su búsqueda en situaciones similares o relacionadas con el tema abordado.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. ENTORNO GENERAL

El entorno general es el conjunto de dimensiones que afectan no sólo al sector de la economía en cuestión, sino a todos los sectores, y por ende a todas las empresas.

4.1.1. Análisis PESTE

Una de las formas de realizar este estudio es el análisis PESTE¹, en que se examinan una serie de dimensiones tanto de la situación actual como de la previsión futura que afectan a todas las empresas de diferentes sectores de la región, y cuyo impacto puede variar de unas a otras. Estas dimensiones son las siguientes (*Anexo II*):

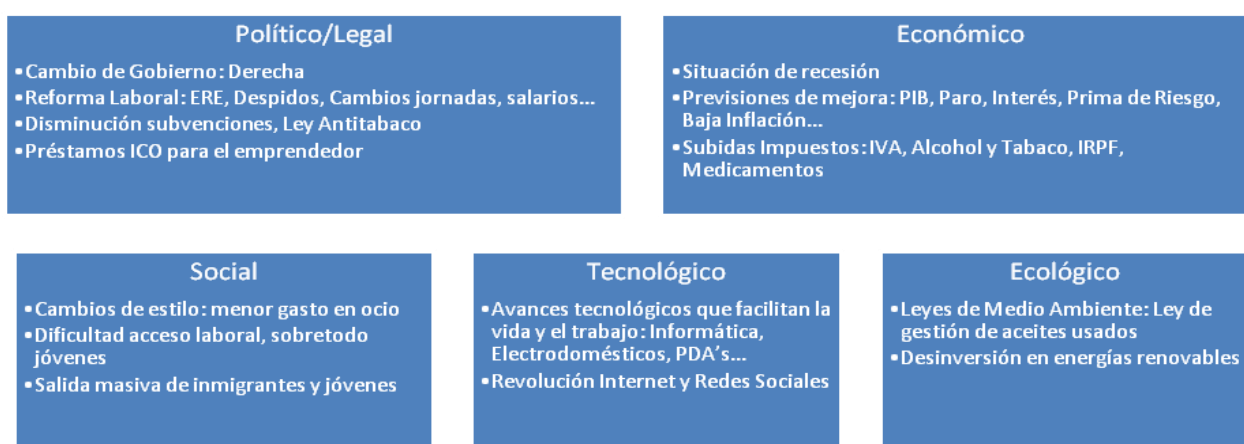


Figura 4.1.1.: Elaboración Propia, Fuente: www.elconfidencial.com – www.datosmacro.com,

La situación de España no es la más favorable para invertir en nuevos proyectos, en este caso de hostelería y alimentación, pero sí es un buen momento para aprovecharse de poder adquirir buenos precios y adelantarse a situaciones, de reinventar la forma de vender en un sector acaparado por las grandes superficies y capear el temporal hasta la llegada, en dos/tres años, de tiempos mejores. Además, las etapas más duras de la recesión han pasado, ya que se atisban síntomas de recuperación económica, de descenso del paro y aumento del PIB. Ello conllevará un aumento del consumo, inevitable en un sector como la alimentación, y también en algo tan característico del ocio en España, como es la hostelería. La economía parece que se recupera levemente, aunque estos síntomas tardarán más tiempo en verse en la economía real de las personas, por lo que debe entenderse con cautela.

¹ Alan Chapman: “El análisis PESTE es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.”

4.2. ENTORNO ESPECÍFICO

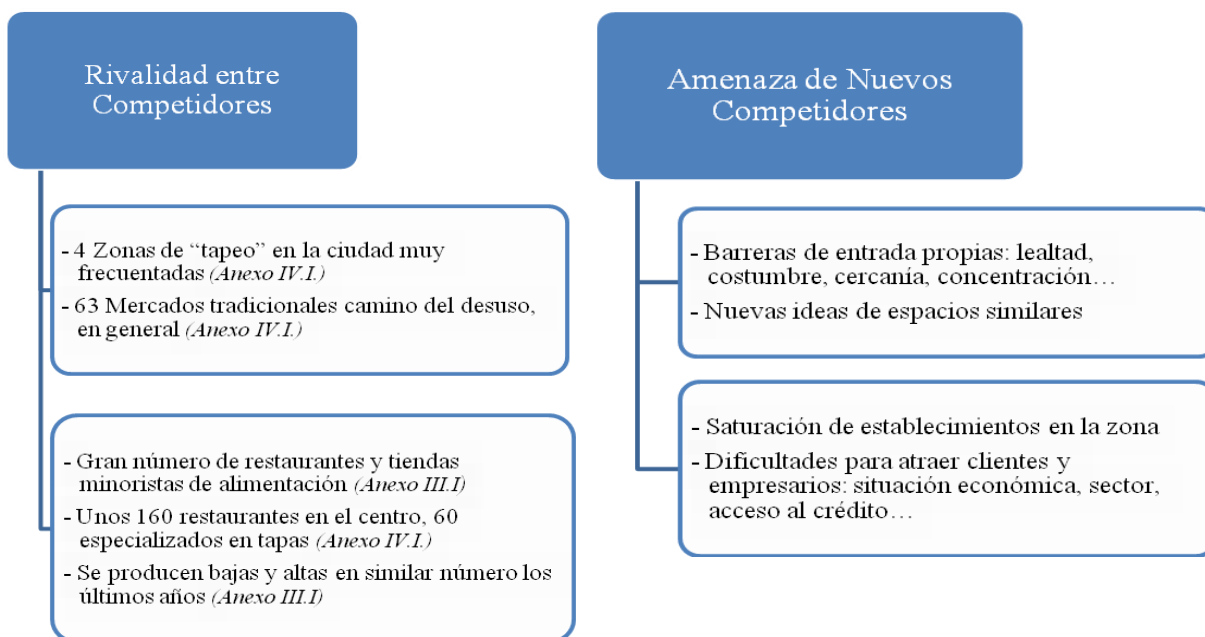
El entorno específico es el conjunto de dimensiones que afectan a todas las empresas pertenecientes a un mismo sector.

4.2.1. Análisis Porter

El modelo de las cinco fuerzas² es permite realizar un análisis externo del negocio, a través del sector al que pertenece, y de ese modo, diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Por un lado el sector hostelero, no ve demasiado afectado su volumen de ventas (-1'4%) gracias entre otras cosas al turismo (*Anexo III.I.*). Y por otro lado, la alimentación lo aumenta, pero en el caso del pequeño comercio lo ve reducido (-3%) (*Anexo III.II.*). También descienden el número de empresas dedicadas a ambos sectores (-2.375 restaurantes, y -1.331 tiendas) (*Anexo III.I.*).

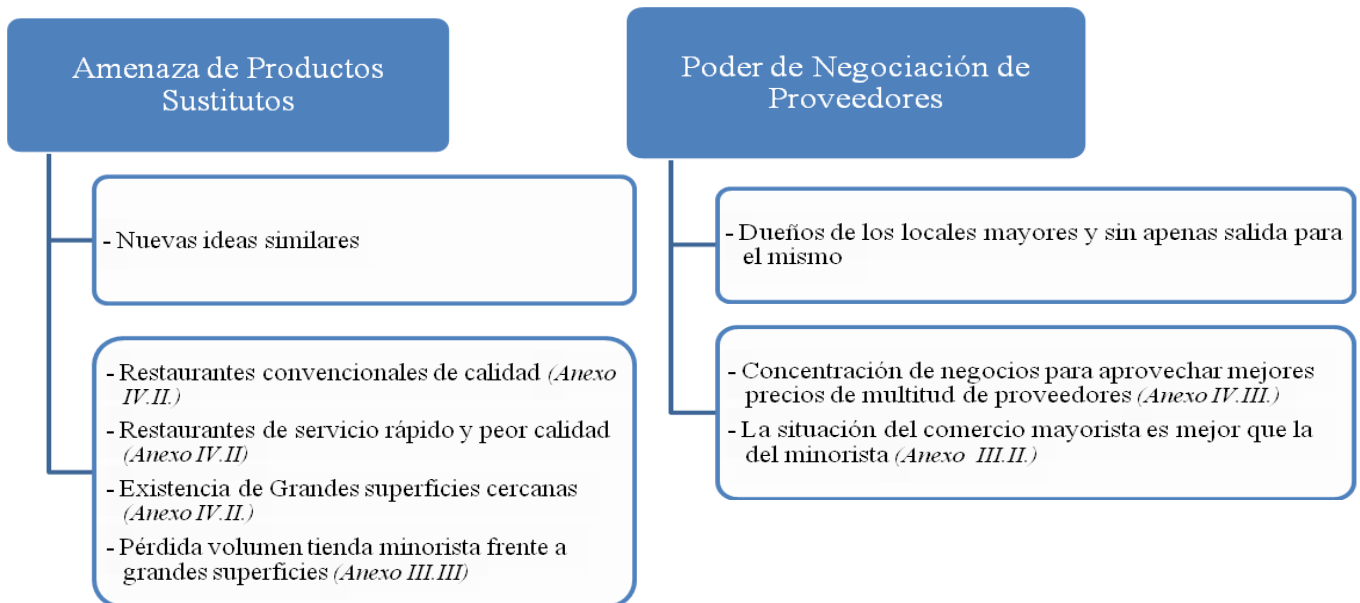
Se ha esquematizado el análisis del sector que se completa en los anexos. Cada fuerza se analiza desde la perspectiva del negocio principal y desde la del secundario:



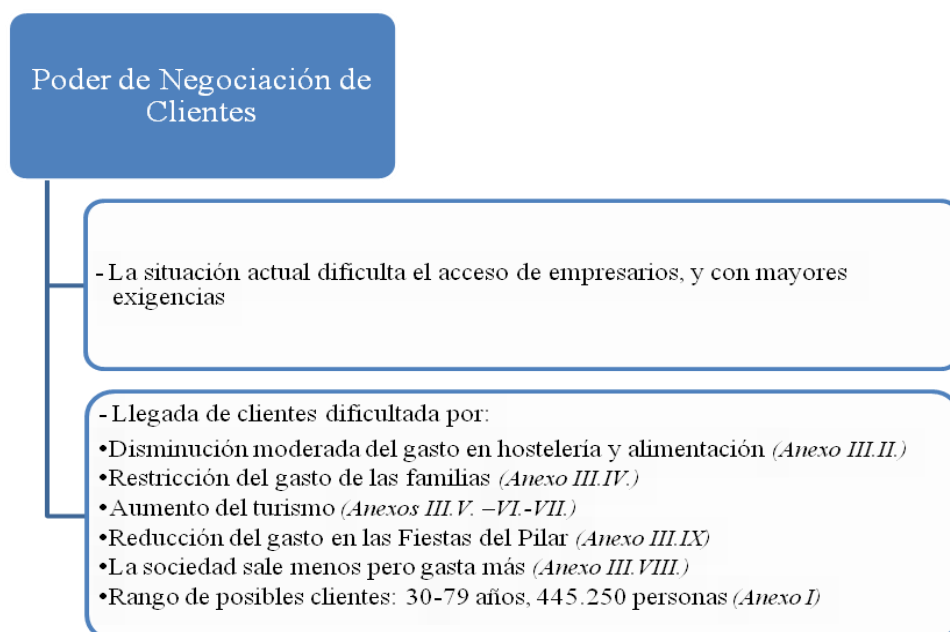
Existe una gran competencia en cuanto a cantidad, no así en cuanto a calidad, es por ello que se hace necesario buscar nuevas formas de venta, en momentos en que un exceso de calidad no es tan importante para el cliente, sino que importa más la relación calidad-precio. Se trata de sectores con pocas innovaciones y modernización, por lo

² Michael Porter: "El modelo de las Cinco Fuerzas propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector."

general, pero con múltiples calidades y por supuesto, variedades, como se observa en el Marketing-Mix de los competidores (*Anexo IV.I*)



Como en cada sector, el cliente, hoy en día, tiene un gran poder de negociación frente a sus proveedores, y por supuesto el cliente final. La situación económica afecta a éste principalmente por lo que será momento de atraerlo ofreciéndole nuevas formas de venta y valores añadidos adicionales en sus compras.



Figuras 4.2.1.: Elaboración Propia

4.2.2. Análisis DAFO

Mediante el análisis DAFO³ se estudia la situación del proyecto, analizando sus características internas, a través de sus debilidades y fortalezas, y su situación externa a través de las posibles amenazas y oportunidades. Ésta es una herramienta que servirá para conocer la situación real en que se encuentra el proyecto, y planificar una estrategia de cara al futuro.



Figura 4.2.3.: Elaboración Propia

³ Albert Humphrey: "La matriz DAFO es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas."

Y por último, como conclusión tras el análisis DAFO, se exponen algunas de las formas para conseguir potenciar las fortalezas, corregir las debilidades detectadas, aprovechar las oportunidades que se ofrecen y afrontar las amenazas:



Figura 4.2.4.: Elaboración Propia

5. PLAN ESTRATÉGICO

Con el plan estratégico se define un programa de actuación que establezca lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Este plan ayuda a concretar las líneas de actuación que van a orientar la gestión del espacio a explotar.⁴

5.1. MISIÓN⁵

“Espacio Azoque” es una idea innovadora en Zaragoza que consiste en la concentración de diferentes negocios pertenecientes a la restauración y la venta minorista de alimentos de la gastronomía. Y permitirá a sus clientes la posibilidad de crecer en sus negocios gracias a la unión y complementariedad de sus integrantes para así ofrecer unos valores añadidos al consumidor final.

Esto será posible ofreciendo a la ciudad de Zaragoza y sus turistas una gran variedad cultural, empezando por la alta gastronomía y continuando con el arte escénico y visual. Todo ello dirigido a cualquier público, sin entender de sexos, edades o razas.

5.2. VISIÓN⁶

“Espacio Azoque” quiere llegar a ser visto como un centro de visita obligada para turistas y que los ciudadanos tengan como punto de encuentro y de reunión, ya sea para comprar, comer o para disfrutar de un pequeño tiempo de ocio.

Se pretende ser tan fuerte en la ciudad como lo son actualmente las zonas de ‘El Tubo’ o el Mercado Central, llegando a crear una zona que combine lo mejor de las anteriores: el ‘tapeo’ y los alimentos de calidad, con locales concentrados en un solo recinto, con una amplia variedad de restaurantes y tiendas, acompañados de actividades lúdicas.

⁴ Arieu: “Existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.”

⁵ Thompson y Strickland: “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”.

⁶ Fleitman: “La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

5.3. VALORES

Los valores son el código de conducta que permitirán alcanzar la visión y cumplir con la misión, marcando así, una referencia en la ciudad con dicho modelo.

Este espacio estará lleno de **conocimiento**, ya que además de vender y servir comida, se aprenderá comiendo. En él se dará a conocer la cultura gastronómica de una forma distinta, centrándose en la cocina aragonesa, rica y variada como ninguna. Pero también ofrecerá la posibilidad de aprender otras nuevas, tanto de España, como en ocasiones, del mundo.

Además, “Espacio Azoque” se preocupará por el **medio ambiente** mediante el reciclaje de los residuos, cosa que no se realiza con cuidado en la actualidad, con el perjuicio para el entorno que ello conlleva. Además, establecerá una cantidad mínima de **materia prima de origen ecológico**, garantizando así una gastronomía sana y de calidad para sus visitantes, así como otra parte deberá provenir de empresas de **comercio justo**, que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores.

Asimismo, el **cliente** será el mayor activo, por lo que se debe buscar su máxima satisfacción, empezando por una perfecta presentación de los productos, continuando con un amable asesoramiento y terminando con una adecuada calidad tanto en el servicio como en los productos. Es por ello de vital importancia cuidar al máximo los **detalles**, ya sea a la hora de atender al cliente, como a la de recibir críticas, y por supuesto en la preparación de los productos o en la limpieza del establecimiento.

5.4. LÍNEAS/OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son las metas que la empresa espera alcanzar, realizando acciones o estrategias que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

A continuación, y en base al análisis del entorno tanto general, como específico, y del proyecto en sí mismo, se han definido una serie de líneas estratégicas a seguir:

- Con la creación del “Espacio Azoque”, se relanzaría la forma de vender tanto los productos frescos, como el servicio hostelero creando un nuevo centro de **referencia en la ciudad**, que permita atraer a empresarios de otras zonas de la ciudad.
- Además del servicio principal se incluirán otra serie de **valores añadidos** como eventos y actuaciones que atraigan a todo tipo de público.

- El establecimiento de nuevos centros o establecimientos, suelen crear gran expectación, con lo cual, se deberá, darle una gran publicidad, estar a la **altura de las expectativas** en cuanto a calidad y servicio, y por último saber mantener ese estatus.
- También será muy importante la innovación y la **modernización**, tanto en los productos como en los servicios a ofrecer.
- Una gran ventaja es el poder que ofrece la reunión de un grupo numeroso de restaurantes y tiendas minoristas de **empresarios ‘asociados’**. Esto permitirá diseñar estrategias comunes que hagan frente a las de los competidores individuales. Esta **competitividad se demostrará** mediante la superación diaria en cuanto a calidad e innovación, ofreciendo un servicio rápido, y con una buena relación calidad-precio
- Los **clientes** son el mayor activo de toda empresa. Primero habrá que saber atraerlos, para después cuidarlos y mimarlos. La mejor publicidad que existe es la del propio cliente y por lo tanto un cliente satisfecho atraerá a nuevos clientes.
- El **respeto** al medio ambiente será otra línea estratégica a seguir por el “Espacio Azoque”, ya que pretende fomentar la convivencia entre las personas, el cuidado del medio en que se vive y sobre todo el respeto de los derechos de todos ellos.

En el siguiente cuadro se han elaborado una serie de objetivos a modo de Cuadro de Mando Integral, válido para todas las personas que integren el “Espacio Azoque”:

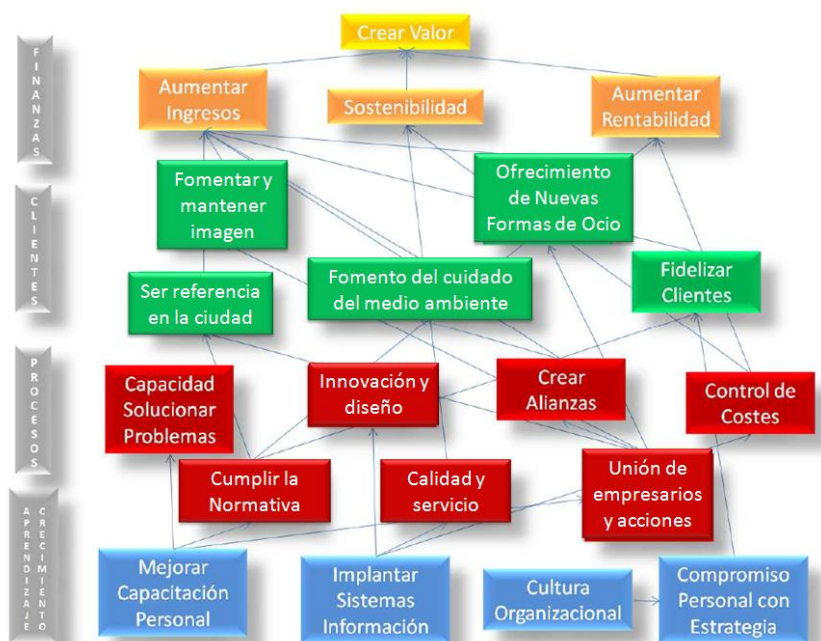


Figura 5.4.1.: Elaboración Propia

6. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la herramienta que permitirá ser competitivos frente a los competidores. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste deberá estar coordinado con el plan estratégico.⁷

6.1. LA IDEA

La idea surge ante la gran necesidad de revitalizar un sitio tan característico de la ciudad, como es el Mercado Azoque, que está cayendo en desuso debido a la aparición de los supermercados y grandes superficies.

Una idea original y creativa, es la de crear un pequeño centro comercial que reúna en el mismo espacio a pequeños restauradores, dedicados a la hostelería, junto con minoristas del sector alimentario, que se complementen y puedan beneficiarse los unos de los otros.



6.1.1. Idea del negocio principal

El negocio denominado como principal será aquél con el que se obtenga un beneficio directo. Éste consistirá en la transformación del Mercado Azoque en un pequeño centro comercial destinado también a la restauración.

Además, se realizará la gestión y administración, así como el desarrollo y promoción del centro comercial mediante el tratamiento publicitario y la gestión de eventos y espectáculos, así como otra serie de servicios.

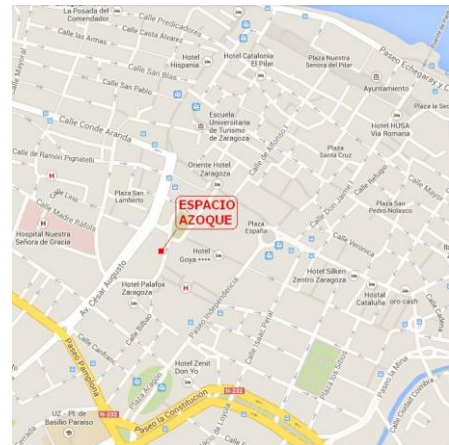
6.1.2. Idea del negocio secundario

Se entiende como negocio secundario el llevado a cabo por los empresarios en cada uno de los locales habilitados al efecto. Esta multitud de negocios se dedicarán a la hostelería y la alimentación conformando una zona de restaurantes y de tiendas con productos de calidad. Pero estos productos tendrán el valor añadido de una formación culinaria y unas actuaciones culturales, que favorecerán la atracción de todo tipo de públicos.

⁷ Philip Kotler: "Un producto es aquello que se puede ofrecer a un mercado con la finalidad de captar la atención para conseguir que sea adquirido, usado o consumido, siempre intentando satisfacer un deseo o una necesidad".

6.2. LOCALIZACIÓN

“Espacio Azoque” se ubicará en el actual Mercado Azoque, situado en la calle del mismo nombre del centro de Zaragoza. Se trata de un mercado de dos plantas circulares que forma parte de una comunidad junto con los trasteros de las dos plantas inferiores y un edificio de viviendas anexo.



6.2.1. Contexto situacional

Este emplazamiento se sitúa a tan sólo unos minutos de sitios y plazas emblemáticos de la ciudad, ya sea por su tradición cultural y artística, o bien por su carácter comercial, o simplemente por su situación céntrica. (Anexo V)

También están cercanas calles de gran tradición comercial con numerosas tiendas y establecimientos, y por supuesto varios centros comerciales en la zona. Además se pueden encontrar varios establecimientos para el ocio y la cultura como son cines y teatros que sirven de distracción y que atraen a gran cantidad de público diariamente. No olvidar tampoco la gran cantidad de atractivos turísticos que tiene la ciudad de Zaragoza, ya sea por su valor religioso, ancestral o cultural, así como la presencia de hoteles cercanos al espacio.

Otro punto a favor de la localización de este espacio es la facilidad de acceso, ya que, por su situación céntrica, tiene variadas y rápidas formas de acceder desde cualquier punto de la ciudad. Ya sea en autobús, tranvía, bicicleta o a pie. Además, se sitúa a cinco minutos en autobús de la Estación Intermodal de Delicias y de la estación de cercanías de Goya, o a diez de la de Miraflores.

6.2.2. Instalaciones actuales

A continuación, se estudiará el estado actual del mercado para entender mejor la renovación y restauración que se le quiere dar.

El terreno que ocupa la comunidad en su conjunto es de 715 m² y cuya construcción tiene una superficie total de 3.330 m² incluyendo viviendas y las dos plantas del mercado. De los cuales 682 m² corresponden al edificio de viviendas. (Anexo V.II.)

En el siguiente plano de perfil se observa toda la comunidad desde el lateral cercano a la plaza de Salamero. Se puede ver el edificio de **viviendas** que comienza desde la planta superior del mercado y que dispone de seis plantas más el ático.

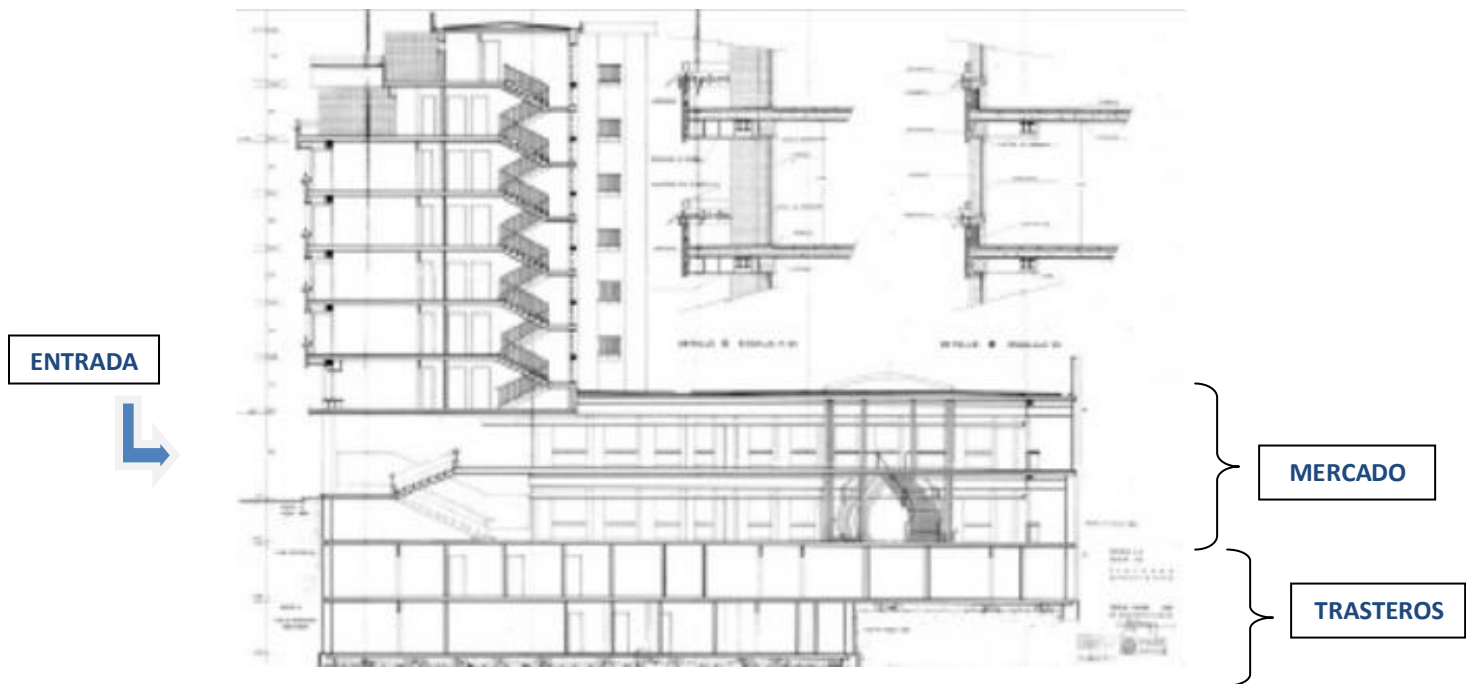


Figura 6.2.1.: Planos del proyecto, año 1967. Arquitecto: Enrique M. Delso Calavia. Promotor: Ángel García Muniesa.

En el siguiente plano se observa la **planta superior**, idéntica a la inferior.

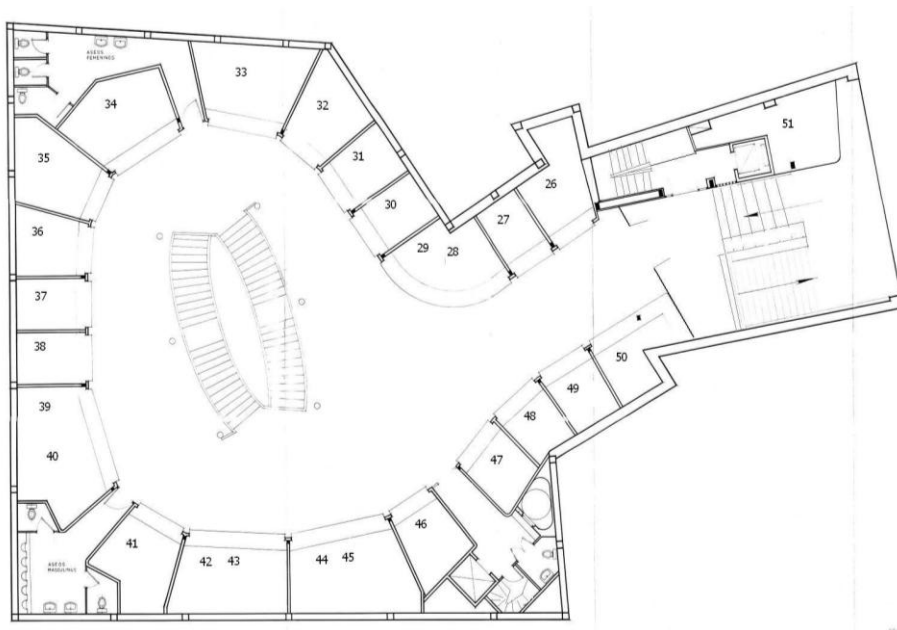


Figura 6.2.2.: Planos del proyecto, año 1967. Arquitecto: Enrique M. Delso Calavia. Promotor: Ángel García Muniesa.

6.3. ESTRATEGIA DE MARCA: “BRANDING”

La estrategia de branding⁸ servirá para construir y crear una marca determinada en base a unos conceptos básicos o símbolos, ideas, experiencias de los consumidores, que permitan a los usuarios relacionar en seguida la marca con el producto y la experiencia.

La estrategia de branding no termina con el proceso creativo, sino que se renueva con cada nueva oleada de consumidores, con cada variación de mercado, de cambios en el nicho de mercado, y por ello, se debe estar atentos y revisar constantemente la reputación dentro de la ciudad de Zaragoza.

Para crear una imagen de marca, reconocible, diferenciadora y conocida dentro de la ciudad, e incluso por la gente de fuera que visita la ciudad, se deberá empezar por la creación de:

- El nombre, “Espacio Azoque”, denominación simple, fácil de componer, pero que designa todo lo que significa el recinto; la recuperación del mercado del mismo nombre y de la misma calle (resultará más fácil de ubicar) para convertirlo en algo con la misma esencia tradicional pero más modernizado.
- El logo, será algo que se deberá delegar en expertos en la materia pero a los que se les explicará cuál es la estrategia y valores, para plasmarlos de alguna manera en el logo y los eslóganes utilizados en la publicidad.
- El posicionamiento, hará que la sociedad zaragozana vea el espacio como un centro que reúne ocio y cultura, tradiciones e innovación, disfrute y respeto del entorno.
- Alianzas, será importante crear alianzas con empresas ya conocidas para dar mayor valor a la imagen de marca.

En la culminación de las estrategias de branding, mediante la publicidad, se utilizarán una serie de pautas a seguir para poder tener éxito, como son los siguientes:

- Fidelidad al posicionamiento: crear una promesa acerca del servicio ofrecido a los clientes, como algo nuevo y lleno de valor sobre la base de algo tan tradicional como la gastronomía y la alimentación.
- Satisfacción: saber satisfacer esa promesa hecha mediante la publicidad, dándole a los clientes aquello que esperaban del servicio, y además no sólo eso;

⁸ Tom Peters: “El éxito de una empresa no viene tanto de la mano de sus productos, sino de los valores que con él se pretenden transmitir. Ante todo, una marca es un estilo de vida”.

- Valor agregado: los clientes deberán encontrar algo más de lo que esperaban, un valor agregado, por lo que vuelvan y repitan, que mediante la innovación, siempre se sientan ampliamente satisfechos.
- Interés: mostrar que el consumidor es lo más importante, y que dichas acciones son pensadas exclusivamente en su beneficio.

6.4. OBJETIVOS

Para llevar adelante el proyecto será de vital importancia diferenciar los objetivos a los que dirigir las estrategias. Por un lado, encontrar inversores que financien la puesta en marcha, por otro lado encontrar empresarios restauradores que quieran formar parte activa del “Espacio Azoque”, y por último comunicar y gestionar el proyecto con el fin de atraer clientes al espacio.

6.4.1. Socios capitalistas/Inversores

Los inversores serán aquellas personas que quieran aportar su capital para financiar y posibilitar la adecuación de las instalaciones y obtención de permisos que se requieran para poder iniciar la actividad que se pretende. Con ello buscarán obtener un rendimiento económico a medio/largo plazo.

En primer lugar, la búsqueda irá dirigida a inversores como prioridad, pero sin demorar mucho la búsqueda de empresarios, ya que pueden ser necesarios a la hora de convencer a los inversores. Es decir, según qué empresas se quieran instalar o qué cantidad se hayan interesado en ello, pueden servir de persuasión a la hora de obtener inversores que quieran ser partícipes.

6.4.2. Empresarios

Los empresarios serán aquellas personas que quieran establecer su negocio en el “Espacio Azoque”. Los más directos serán aquellos empresarios hosteleros y minoristas de Zaragoza con necesidades de expansión de su negocio dentro de un rango de edad de 45 a 65 años. Éstos serán gente experimentada, que en sus actuales negocios van subsistiendo gracias a su fortaleza durante años y requieren de nuevas vías para crecer o bien para no desaparecer.

Otro tipo de empresarios será el de los nuevos emprendedores, con ideas nuevas y ganas de formarse una carrera como tales, aunque sea con difíciles inicios. Éstos serán

aquellos de un rango de edad de 25 a 45 años, con algunos ahorros por trabajos anteriores y con ganas de emprender.

Y por último, el de los empresarios que deseen crear una franquicia en el sector de la restauración, debido a los beneficios que la actual situación de crisis económica les proporciona por su buena situación económica.

6.4.3. Consumidores finales

El público objetivo será el conjunto de personas con ciertas características en común al que se dirigirán las acciones publicitarias, los consumidores finales. La selección del público al que se quiere alcanzar es, junto con los objetivos publicitarios y el presupuesto, la decisión más importante a la hora de iniciar la actividad publicitaria.

Al contar con varias líneas de negocio, como son por un lado la restauración y por otro la venta minorista, y cada una de ellas con sus diferentes variedades, el público objetivo al que atraer tendrá diferentes características según el momento del día en el que se quieran atraer.

Pero para definir el público objetivo del “Espacio Azoque” al que dirigir los esfuerzos publicitarios se manejarán tres características que, o bien les vienen dadas, o bien eligen, sea por razones demográficas, económicas o psicológicas:

- Criterios socio-demográficos: agrupa a los individuos en función de variables como el sexo, la edad, su hábitat, el nivel de estudios y su posición en el hogar.

En el caso de la **restauración** no habrá distinción de sexos, y principalmente manejará un rango de edad desde los 35 hasta los 70 años, porque requiere un cierto nivel adquisitivo ante la situación actual (Parados y estudiantes, en dificultades). El cliente habitual vivirá en Zaragoza y alrededores, y tendrá cierto interés por la cultura.

En el caso de la **venta minorista** el público será principalmente femenino con un rango de edad mayor, desde los 40 hasta los 80 años, vayan con niños o no, y generalmente serán las que realicen la compra diaria o esporádica.

- Criterios socio-económicos: agrupa a los individuos en función de aspectos como su nivel de ingresos, su horizonte de consumo o la clase social a la que pertenecen.

En el caso de la **restauración** el público objetivo no tendrá un gran elevado nivel adquisitivo ni una alta clase social, pero sí de una considerable frecuencia en el

consumo sea por ocio o como escape en el trabajo. Sin olvidar del turista u hombre de negocios, que realiza su visita ocasional.

En cuanto a la **venta minorista** el público tendrá un nivel adquisitivo medio o alto, dependiendo de que sean trabajadoras y de otros barrios, o vecinas de la zona. En el primer caso realizarán compras esporádicas y en el segundo compras diarias.

- Criterios psico-gráficos: completan el conocimiento de la conducta de los individuos, mediante la personalidad, el estilo de vida y el sistema de valores.

En cuanto al estilo de vida y de conducta, en el sector de la **restauración**, los consumidores serán personas a las que les guste salir de casa en su tiempo de ocio, ya sea en familia, en pareja o con amigos. Tendrán afición por degustar nuevos sabores y formas de entender la gastronomía, y además sentirán atracción por las actividades lúdicas y culturales.

En cuanto a la **venta minorista**, los consumidores serán mujeres a cargo de familias, sean trabajadoras o no, o bien señoras en avanzada edad que se ocupan de las tareas domésticas mientras el cónyuge trabaja. Éstas serán personas que también se ocupen de hijos y nietos, por lo que habrá que tenerlo en cuenta.

6.4.4. Cuantificación de objetivos estratégicos

Tan importante como establecer unos objetivos estratégicos será el cuantificarlos, para saber en qué grado se han cumplido y en qué espacio de tiempo.

OBJETIVOS							
LÍNEA	OBJETIVO	META	2015	2016	2017	2018	2019
Posicionamiento	Ventas	Ocupación	80%	90%	95%	100%	100%
Posicionamiento	Ventas	Bajas Ocupación	4	2	1	0	0
Posicionamiento	Rentabilidad	BN/V	0%	20%	25%	28%	29%
Posicionamiento	Rentabilidad	Ratio Endeudamiento	37%	25%	15%	8%	5%
Posicionamiento	Rentabilidad	Deuda	98%	86%	73%	60%	46%
Posicionamiento	Mercado	Clientes/Día	500	600	900	1.200	2.000
Posicionamiento	Mercado	Visitas/Día	650	800	1.200	1.600	2.500
Diferenciación	Innovación	Espectáculos/Año	8	8	8	9	9
Diferenciación	Innovación	Promociones/Año	3	5	6	7	7
Diferenciación	Innovación	Campañas/Año	6	7	8	8	8
R.S.E.	Consumo	Agua	-	-5%	-4%	-3%	-2%
R.S.E.	Consumo	Luz	-	-5%	-4%	-3%	-2%
R.S.E.	Consumo	Material	-	-5%	-4%	-3%	-2%
Seguridad	Nº Accidentes	Trabajadores Centro	2	2	1	1	1
Seguridad	Nº Accidentes	Clientes	4	3	2	1	1
Recursos Humanos	Absentismo	Nº Bajas Laborales	2	2	1	1	1

Figura 6.4.1.: Elaboración Propia

6.5. MARKETING-MIX

El Marketing-Mix ⁹ es un método de aplicación del marketing, que trata de adaptar el producto a las necesidades del consumidor mediante la articulación de las 4p's, producto (servicio), precio, promoción y distribución (placement).

6.5.1. Servicio

6.5.1.1. Locales

Los locales que ofrece el “Espacio Azoque” tendrán una localización estratégica dentro de la ciudad, por su carácter céntrico, por su concentración y por poder de atracción. “Espacio Azoque” ofrecerá todos aquellos valores que pueda ofrecer otra zona de ‘tapas’ o un mercado tradicional de la ciudad (Producto, servicio, calidad, situación), pero con el beneficio de estar aislados frente a fenómenos meteorológicos y con el añadido de unos eventos gratuitos sólo accesibles en algunos centros comerciales.

Además supone una oportunidad, difícilmente igualable en estos momentos de crisis económica, para aquellos empresarios que quieran ampliar o reinventar su negocio o bien iniciar uno nuevo, y que en otros centros o sitios de la ciudad les sería imposible. También se hace inviable actualmente la creación de un recinto parecido en el centro de Zaragoza ante la falta de espacio en dicha zona de la ciudad.

Los locales se distribuirán de tal forma que se intercalen tiendas minoristas con restaurantes, y también cabrá la posibilidad de que se instalen tiendas que ofrezcan la preparación de sus productos in situ. La cantidad de negocios dedicados a una actividad serán controlados, con ello se pretende posibilitar la existencia del mayor número de actividades posible, sin generar canibalismos y ayudando a los negocios que por sus características tienen un mercado más reducido.

6.5.1.2. Otros servicios

La empresa, como gestora del centro, se encargará de otros aspectos de la vida diaria del mismo que son imposibles de llevar a cabo por los negocios debido a su actividad con el fin de garantizar por un lado el buen funcionamiento del recinto, y por otro lado la atracción de eventos y clientes al mismo.

⁹ Jerry McCarthy: "Marketing-Mix son las variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta".

- Gestión del centro: será diaria, ya que se debe mantener el recinto limpio y en buenas condiciones para posibilitar a los comerciantes el ejercicio de su actividad.
- Comunicación: obligación de comunicar a los empresarios cualquier información que afecte a éstos, provenga del Ayuntamiento o de otras instituciones.
- Relaciones públicas: crear, modificar y mantener la imagen positiva del Espacio y fortalecer los vínculos con todos sus públicos (Internos, externos o indirectos).
- Merchandising: La elaboración de productos que contengan el logo del “Espacio Azoque” permitirán dar a conocer el recinto, agradecer a los trabajadores, clientes y consumidores su fidelidad. El gasto aproximado a realizar será de 3.000€, de los cuales 2.000€ serán en 500 camisetas, y el resto demás productos a.
- Gestión de la página web y redes sociales: ambas herramientas serán muy útiles para darse a conocer como centro. El coste aproximado de la contratación de hosting y dominio para la web por un año, cuesta alrededor de 100€.
- Promociones y Exposiciones: se realizarán para llevar a cabo el lanzamiento o la promoción de productos de empresas de prestigio dentro del recinto, y que sirvan para atraer y entretener a clientes interesados o no en dichos productos.
- Espectáculos y eventos gratuitos: será uno de los mayores atractivos con el fin de atraer a un gran número de público, para disfrutar de ocio acompañado de cultura:
 - Campañas temáticas: creación de una temática territorial o temporal. Se realizarán alrededor de seis campañas temáticas a lo largo del año con un coste medio aproximado de 600€.
 - Espectáculos: tendrán lugar en un pequeño escenario que se habilitará en la zona central del recinto. Serán: para niños, pequeños conciertos, monólogos, bailes y dances, campañas navideñas... Se realizarán alrededor de ocho espectáculos al año con un coste medio de 800€.

6.5.2. Distribución del Espacio

A continuación se presenta la distribución que tendrá el “Espacio Azoque” tras la reforma. La numeración ha cambiado, pasando a numerarse cada negocio, en lugar de cada antiguo local. La nueva disposición que tendrán los locales comparada con la

actual, y sus dimensiones y las de sus respectivos almacenes se reflejan en la siguiente tabla:

CORRESPONDENCIA DE LOCALES Y SU PONDERACIÓN										
COMERCIO NUEVO	LOCAL ANTIGUO	M ²	M ² ALMACENES	M ² COMUNES	M ² TOTAL	VISIBI LIDAD	ESPACIO	ESPEC TÁCULOS	TERRAZA	PONDE RACIÓN
1	51	22	22	45	89	2,5	1,5	1	2	7
2	1 y 2	18	27	61	106	2,5	1,5	1,5	1,5	7
3	3, 4 y 5	23	34	70	127	2,5	1,5	2	2,5	8,5
4	6 y 7	18	23	60	106	1	1	2	2	6
5	8	25	9	65	99	1,5	2	2,5	1,5	7,5
6	9 y 10	27	36	95	167	2	2	2,5	2,5	9
7	11, 12 y 13	25	26	78	129	2,5	2	2,5	2,5	9,5
8	14 y 15	16	19	68	106	2,5	1	2,5	2,5	8,5
9	16, 17 y 18	27	28	91	146	2,5	2	2,5	2,5	9,5
10	19, 20 y 21	37	28	102	158	2,5	2,5	2,5	2,5	10
11	22 y 23	20	28	44	92	2,5	1,5	2	2	8
12	24 y 25	25	16	52	84					
13	26 y 27	17	18	44	79	2,5	1	1,5	1,5	6,5
14	28, 29 y 30	22	26	69	121	2,5	1,5	2	2,5	8,5
15	31, 32 y 33	34	33	111	178					
16	34 y 35	29	28	84	140	2	2	2	2	8
17	36, 37 y 38	26	23	66	115	2,5	2	2	2	8,5
18	39 y 40	18	32	60	124	2,5	1,5	2	1,5	7,5
19	41, 42 y 43	35	52	73	160	2,5	2,5	2	2,5	9,5
20	44, 45 y 46	38	37	90	164					
21	47, 48 y 49	31	34	69	134					
22	50	14	11	23	45					

Figura 6.5.1.: Elaboración Propia

Éste será el plano de situación de los negocios:

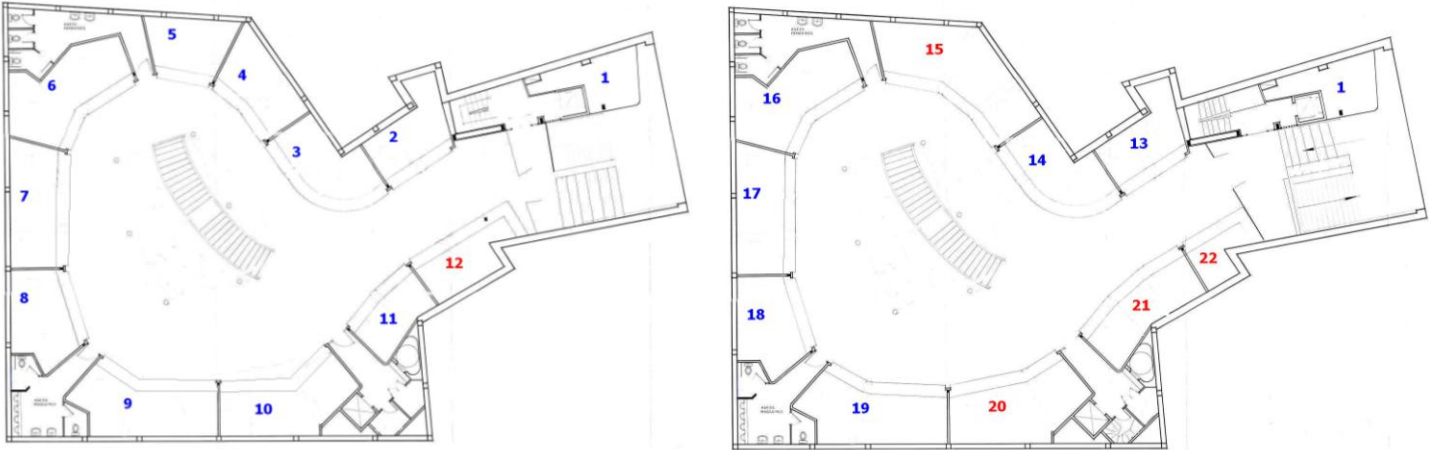


Figura 6.5.2.: Elaboración Propia

Debido a las diferencias entre los distintos locales se han ponderado una serie de valores que éstos poseerán, y su resultante se utilizará a la hora de calcular el precio final de subarrendamiento de cada negocio. (Mínimo de 1 y máximo de 2'5 puntos):

- Visibilidad: Se trata de un aspecto muy importante, ya que es primordial que cuando un cliente entre en el Espacio vea el negocio con facilidad.
- Espacio: Cuanto más grande sea el negocio, mayor número de clientes podrá abarcar y mayor espacio tendrá para realizar con comodidad su actividad.
- Espectáculo: Si en caso de espectáculo o eventos se puede visualizar con facilidad desde el negocio, el poder de atracción de clientes de éste será mayor.
- Terraza: Cuanto más espacio se tenga para recibir clientes sin que se produzca aglutinamiento de personas en barra, mayor será la capacidad de venta.

En un principio, esta es la idea que se maneja para iniciar la actividad aunque se pueden producir algunas modificaciones como consecuencia de las negociaciones con los empresarios restauradores. En rojo, aparecen los negocios ya existentes.

CARACTERÍSTICAS NEGOCIOS					
LOCAL	NEGOCIO	PRODUCTOS	ESPECIALIDAD	TIPO	EJEMPLO
1	Churrería	Repostería, Chocolate, Café	Café	Tienda/Bar	Café & Té
2	Heladería	Yogures, Helados, Zumos, Batidos	Helados	Tienda/Bar	Ben & Jerry's
3	Charcutería	Embutidos, Jamón, Quesos	Embutidos	Tienda/Bar	Coloryn
4	Bar/Licorería	Tapas, Bar, Combinados	Combinados	Bar	Friends & Mojitos
5	Vinos	Vinos, Cavas, Picoteo	Vinos	Tienda/Bar	Vinalium
6	Pasta	Pastas Frescas, Legumbres	Pastas	Tienda/Bar	Il Pastaio
7	Bar	Tapas, Pinchos, Bar	Tapas	Bar	La Tablería
8	Kebab	Kebab, Pollo, Patatas	Kebab	Bar	Döner Kebab
9	Jamonería	Jamones, Quesos, Vinos	Jamón	Tienda/Bar	Museo del Jamón
10	Carnes	Carnes de Caza y Exóticas	Caza	Tienda/Bar	Arte Monte
11	Exótico	Griego/Mexicano/Japonés	Pita/Burritos/Sushi	Bar	Sushi Market
12	Bar	Bocadillos, Raciones	Bocadillos	Bar	El Siberiano
13	Tortillería	Tortillas, Bar	Tortillas	Bar	La Tortilla de Senén
14	Bar	Tapas, Pinchos, Bar	Tapas Champiñón	Bar	La Cueva en Aragón
15	Ultramarinos	Limpieza, Encurtidos, Conservas	-	Tienda	Hnos. Rezusta
16	Marisquería	Marisco, Vinos	Marisco	Bar	Tony's
17	Pastelería	Tartas, Postres, Panadería	Postres	Tienda/Bar	Overpani
18	Cervecería	Cervezas, Sidras, Picoteo	Cervezas	Tienda/Bar	Bierwinkel
19	Bar	Tapas, Pinchos, Bar	Tapas	Bar	Lizarrán
20	Frutería	Frutas, Verduras, Hortalizas	Frutas	Tienda	Hnos. Bartolomé
21	Pescadería	Pescados, Mariscos, Congelados	Pescados	Tienda	S. Francia
22	Carnicería	Carnes, Elaborados Cárnicos	Carnes	Tienda	La Flor de Aragón

Figura 6.5.3.: Elaboración Propia

En la tabla se observan diferentes tipos de negocio posibles para el “Espacio Azoque”, y únicamente se repiten los bares destinados a la venta de tapas y pinchos. Con ello se pretende que no rivalicen entre sí, e incluso se beneficien unos de otros. Por ejemplo, que el cliente tenga la posibilidad de comprar productos en la pescadería ya existente, y que se los cocinen en la marisquería. Éste será el gran valor de este proyecto

y que reinvente de alguna forma la venta del servicio hostelero y minorista tan perjudicados por las grandes superficies.

6.5.3. Política de precios

La política de precios irá encaminada a competir con otras zonas de la ciudad que por su situación no adquieren tal importancia de la que puede tener la zona en que se ubicará el “Espacio Azoque”.

6.5.3.1. Precio de arrendamiento

El precio de arrendamiento con opción de compra será el que deba pagar la empresa gestora a los propietarios de los locales por su uso, que será el de la rehabilitación y posterior subarrendamiento a terceras personas.

En este caso la situación ventajosa, ya que dichos locales llevan años cerrados (10-15 años), y suponen un coste aproximado de 1.400€ anuales por puesto (120€ mensuales), más el coste del IBI. Por lo tanto, se determinará el abonarles 250€ de arrendamiento mensuales, además del IBI del local, por parte del empresario subarrendador, si procede, si no será la propia empresa gestora.

La ejercitación de la opción de compra se situará a diez años, y cada cuota que se pague se descontará del valor de la opción final de compra. Para conocer el valor de la opción de compra se deberá conocer el valor razonable de cada local, a partir del valor catastral.

Se desconoce el valor catastral de los locales, pero se posee el pago de IBI de uno de ellos, que se sitúa en unos 120€ que junto con su trastero y su parte proporcional de zonas comunes tiene un total de 45 m². El tipo de gravamen se sitúa en el 0'7942%, por lo que el valor catastral de éste es de 15.109'65€. Calculando el valor del m², se obtiene un valor de 335'77€/m². En los últimos dos años el valor catastral no se ha visto modificado, pero en años venideros se aumentará en un 1% de cara al cálculo del pago de IBI.

El valor comercial de cada local da el Departamento de Hacienda y Administración Pública del Gobierno de Aragón es de 45.328'95 € (Multiplica por 3), pero se estimará un valor razonable que se situará en 2'4 veces el valor catastral. El valor comercial se puede encontrar en:

(http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/HaciendaAdministracionPublica/Tributos/AreasTematicas/ValoracionesInmobiliarias/Valores_Referencia_Inmuebles_CA_Aragon/ci.Valores_referencia_2012.detalleDepartamento?channelSelected=0)

6.5.3.2. Precio de subarrendamiento

El precio de subarrendamiento se entenderá como el precio que la empresa gestora cobrará a los empresarios por la utilización de los locales habilitados para la actividad de restauración. Supone una oportunidad única para los empresarios de la ciudad de ampliar sus negocios situándose en una de las zonas más influyentes de la ciudad e instalándose en un proyecto innovador y con futuro, y con unos precios muy competitivos. (*Anexo V.III.*)

Sin embargo, en “Espacio Azoque”, todos los locales no tendrán un mismo valor. El cálculo del precio mensual de los locales resultará de multiplicar la ponderación total de cada local por el precio unitario que se estima en 225€. Dicho precio se revisará cada año, con una subida del 1 %.

$$\text{Precio Mensual Subarrendamiento} = \text{Ponderación Total} \times \text{Precio Unitario}$$

6.5.3.3. Tasas por otros servicios

Adicionalmente, se cobrará una tasa en concepto de otros servicios debido a la gestión que realiza la empresa gestora del centro. Con esta tasa se pretende sufragar los gastos de publicidad, promoción y merchandising, y por otro lado los de eventos, campañas y espectáculos que se lleven a cabo, por el beneficio que obtienen los negocios allí establecidos.

El cálculo del precio mensual por publicidad de cada negocio resultará de multiplicar la ponderación total de cada local por la tasa por publicidad que se estima en 27’50€. Para la determinación de esta tasa se ha tenido en cuenta una estimación aproximada de los gastos mensuales a realizar por los conceptos de promoción, publicidad y merchandising. Dicho precio se revisará cada año, con una subida del 1 %.

$$\text{Precio Mensual Publicidad} = \text{Ponderación Total} \times \text{Tasa por Publicidad}$$

El cálculo del precio mensual por eventos y espectáculos de cada negocio resultará de multiplicar la ponderación total de cada local por la tasa por publicidad que se estima en 22’50€. Para la determinación de esta tasa se han tenido en cuenta una estimación aproximada de los gastos mensuales a realizar por los conceptos de campañas, espectáculos y eventos. Dicho precio se revisará cada año, con una subida del 1 %.

$$\text{Precio Mensual Eventos} = \text{Ponderación Total} \times \text{Tasa por Eventos}$$

Y por último, se adjunta la tabla de precios totales, que corresponden a la suma de los tres conceptos anteriores, arrendamiento, publicidad y eventos y espectáculos:

PRECIOS MENSUALES								
LOCAL	PONDERACIÓN	M ²	ARRENDAMIENTO	PUBLICIDAD	EVENTOS	TOTAL	TOTAL AÑO	€/M ²
1	7	89	1.575,00 €	192,50 €	157,50 €	1.925,00 €	23.100,00 €	21,63 €
2	7	106	1.575,00 €	192,50 €	157,50 €	1.925,00 €	23.100,00 €	18,16 €
3	8,5	127	1.912,50 €	233,75 €	191,25 €	2.337,50 €	28.050,00 €	18,41 €
4	6	106	1.350,00 €	165,00 €	135,00 €	1.650,00 €	19.800,00 €	15,57 €
5	7,5	99	1.687,50 €	206,25 €	168,75 €	2.062,50 €	24.750,00 €	20,83 €
6	9	167	2.025,00 €	247,50 €	202,50 €	2.475,00 €	29.700,00 €	14,82 €
7	9,5	129	2.137,50 €	261,25 €	213,75 €	2.612,50 €	31.350,00 €	20,25 €
8	8,5	106	1.912,50 €	233,75 €	191,25 €	2.337,50 €	28.050,00 €	22,05 €
9	9,5	146	2.137,50 €	261,25 €	213,75 €	2.612,50 €	31.350,00 €	17,89 €
10	10	158	2.250,00 €	275,00 €	225,00 €	2.750,00 €	33.000,00 €	17,41 €
11	8	92	1.800,00 €	220,00 €	180,00 €	2.200,00 €	26.400,00 €	23,91 €
13	6,5	79	1.462,50 €	178,75 €	146,25 €	1.787,50 €	21.450,00 €	22,63 €
14	8,5	121	1.912,50 €	233,75 €	191,25 €	2.337,50 €	28.050,00 €	19,32 €
16	8	140	1.800,00 €	220,00 €	180,00 €	2.200,00 €	26.400,00 €	15,71 €
17	8,5	115	1.912,50 €	233,75 €	191,25 €	2.337,50 €	28.050,00 €	20,33 €
18	7,5	124	1.687,50 €	206,25 €	168,75 €	2.062,50 €	24.750,00 €	16,63 €
19	9,5	160	2.137,50 €	261,25 €	213,75 €	2.612,50 €	31.350,00 €	16,33 €
TOTAL		2.064	31.275,00 €	3.822,50 €	3.127,50 €	38.225,00 €	458.700,00 €	
MEDIAS	8,18	121,41	1.839,71	224,85 €	183,97 €	2.248,53 €	26.982,35 €	18,93 €

Figura 6.5.4.: Elaboración Propia

6.5.3.4. Precio por Exposiciones y Promociones

Durante los dos primeros años, no se cobrará una tasa por estos conceptos, pero a partir de entonces, se fijará un precio por semana de exposición/promoción de 500€, y de 800€ si además de la exposición/promoción se incluye la venta in situ. Dicho precio mensual será de 3.200€, un 12% superior al precio del local más caro en el interior, ya que dicho stand, será el más visible a los clientes y con mayores posibilidades de darse a conocer para la venta. Y del mismo modo que los demás precios, tendrá una revisión cada año con una subida del 1%.

6.5.4. Promoción

La publicidad que se realizará inicialmente, denominada **publicidad de lanzamiento**, tendrá la finalidad de dar a conocer el “Espacio Azoque” y atraer inversores y empresarios, así como centrar la atención de la sociedad. Todos estos gastos correrán totalmente por cuenta de la empresa gestora. Este tipo de publicidad, irá

destinada a la atracción de clientes, es decir, a personas dedicadas o no a la hostelería, con experiencia en ella, y que quieran ampliar o comenzar con un nuevo negocio dedicado al mundo de las tapas. Se tratará de publicidad en sitios que sean muy vistosos, sitios que es fácil darse a conocer y se interesen mínimamente en lo que se le está ofreciendo al consumidor.

Una vez establecidos los negocios, y ya en plena actividad, la labor publicitaria, a la que se denominará **publicidad promocional**, seguirá siendo tarea de la empresa gestora, formará parte del conjunto de servicios cuyo coste se cargará en el 'Precio Mensual por Otros Servicios'. La publicidad consistirá en soportes más baratos, aunque también menos vistosos, pero más directos.

GASTOS MARKETING					
CONCEPTO		COSTE	FRECUENCIA	INICIAL	ANUAL
Merchandising		2.000 €		2.000	
Página Web		100 €	1		100 €
Campañas		600 €	6		3.600 €
Espectáculos		800 €	8		6.400 €
Publicidad Lanzamiento				39.960 €	
CONCEPTO	TIEMPO	FRECUENCIA	COSTE	DISEÑO	TOTAL
Prensa: Heraldo de Aragón	Sábados Octubre	4	2.250 €	150 €	9.150 €
Aragón Televisión	Informativos Noche	2			
	Anuncios x Semana en Marzo y Octubre	16	700 €	3.000 €	14.200 €
Radio: Cope/Ser	Lunes a Viernes Octubre y Noviembre	32	400 €		12.800 €
3 Vallas 8x3 m.	Noviembre y Diciembre	12	280 €	450 €	3.810 €
Publicidad Promocional		1.400 €	12		16.800 €
TOTAL GASTOS DE MARKETING				41.960 €	26.900 €

Figura 6.5.5.: Elaboración Propia

7. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones hace referencia al diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves, que ayudan a que la empresa cumpla su finalidad principal y logre los resultados esperados.¹⁰

7.1. ADECUACIÓN DE LAS INSTALACIONES

GASTOS OPERACIONES				
CONCEPTO	FRECUENCIA	COSTE	COMÚN	TOTAL
Desescombrado				5.500 €
Trabajos	100	40,00 €		4.000 €
Contenedor	2	300,00 €	900,00 €	1.500 €
Humos				10.800 €
Trabajos	17	400,00 €		6.800 €
Extractor			2.500,00 €	2.500 €
Exterior			1.500,00 €	1.500 €
Ventilación				35.350 €
Trabajos	17	550,00 €		9.350 €
Climatizador			25.000,00 €	25.000 €
Aislamiento			1.000,00 €	1.000 €
Agua	17	80,00 €		1.360 €
Gas	17	500,00 €	2.000,00 €	10.500 €
Instalación Eléctrica	17			85.900 €
Cuadro Contadores			4.000,00 €	4.000 €
Instalaciones	17	2.100,00 €	9.000,00 €	44.700 €
Cableados	17	1.100,00 €	15.000,00 €	33.700 €
Sistemas Protección			3.500,00 €	3.500 €
Alarma			400,00 €	400 €
Sistema Contraincendios				52.278 €
Iluminación Emergencia	8	60,00 €		480 €
Señalización Emergencia	20	5,00 €		100 €
Otras Señalizaciones	10	5,00 €		50 €
Extintores	8	35,00 €		280 €
Sprinklers	1.524	32,00 €		48.768 €
Depósito			800,00 €	800 €
Bomba			1.800,00 €	1.800 €
Plataforma Minusválidos			21.000,00 €	21.000 €
Acabados				105.491 €
Paredes	17	400,00 €	3.000,00 €	9.800 €
Falsos Techos	2.071	29,00 €		60.059 €
Cuarto Mantenimiento			2.000,00 €	2.000 €
Baños	4	1.600,00 €		6.400 €
Puertas	7	300,00 €		2.100 €
Escaleras			1.300,00 €	1.300 €
Pintado	2.648	9,00 €		23.832 €
TOTAL				328.579 €

Figura 7.1.1.: Elaboración Propia

¹⁰ Heizer y Render: "La administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones".

CRONOGRAMA ADECUACIÓN												
PROCESO	AÑO 2014											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Denominación	x											
Elaboración Logotipo	x	x	x	x								
Registro Marca y Nombre												
Cuenta Bancaria	x											
Elaboración Estatutos		x	x									
Elaboración Escritura		x	x	x								
Inscripción Est. Y Esc. RM				x								
CIF Provisional				x								
Pago ITP				x								
Inscripción RM				x								
CIF Definitivo				x								
Legalización Libros				x								
Declaración Censal				x								
Solicitud Libro Visita				x								
Apertura Centro Trabajo				x								
Alta en el IAE				x								
Solicitud Patronal										x		
Proyecto Arquitecto	x	x	x	x	x	x						
Plan de Autoprotección				x	x							
Licencia Establecimiento				x	x	x						
Licencia Obra Mayor					x	x	x	x	x			
Licencia Modificación Uso					x	x	x	x				
Licencia Desescombrado							x	x				
Desescombrado								x	x			
Licencia Instalación Eléctrica							x	x	x			
Instalación Eléctrica							x	x	x	x	x	
Salida de Humos								x	x	x		
Sistemas contraincendios								x	x	x	x	
Licencia Instalación Gas								x	x	x		
Instalación de Gas									x	x	x	
Instalación de Ventilación									x	x	x	
Contadores de Agua										x	x	
Acabados										x	x	x
Plataforma Minusválidos										x	x	x
Material Mantenimiento										x	x	x
Licencia Cartel Publicitario										x	x	x
Cartel Luminoso											x	x
Sistema de Alarma											x	x
Merchandising											x	x
Publicidad de Lanzamiento	x	x	x	x	x	x				x	x	x
Escenario										x	x	x
Equipo de Música												x
Licencia Inicio Actividad												x
Licencia de Espectáculos												x
Licencia Actividad Ambiental												x
Visado de Ruidos												x

Figura 7.2.1.: Elaboración Propia

7.2. INICIO DE LA ACTIVIDAD

La puesta en marcha de los locales se produciría una vez obtenidos todos los permisos y cuando las obras estén llegando a su fin. Esto será en Noviembre de 2014.

HORARIOS			
CENTRO COMERCIAL	LUNES A JUEVES	FIN DE SEMANA	DOMINGOS/FESTIVOS
Grancasa	10:00 a 02:00	10:00 a 04:00	11:00 a 02:00
Augusta	09:00 a 00:00	09:00 a 01:30	11:00 a 00:00
Puerta Cinegia	09:00 a 00:00	10:00 a 02:00	11:00 a 00:00
Aragonia	09:00 a 01:30	10:00 a 02:00	10:00 a 01:30
Independencia	09:00 a 00:00	09:00 a 01:00	11:00 a 00:00
Plaza Imperial	10:00 a 00:00	10:00 a 01:00	10:00 a 00:00
Puerto Venecia	12:00 a 00:00	12:00 a 02:00	12:00 a 00:00
Alcampo Los Enlaces	10:00 a 00:00	10:00 a 01:00	11:00 a 00:00
Carrefour Actur	10:00 a 00:00	10:00 a 01:00	11:00 a 00:00
Audiorama	09:00 a 01:30	10:00 a 02:00	10:00 a 01:30
Utrillas Plaza	10:00 a 02:00	10:00 a 02:00	10:00 a 02:00
Bares Céntricos	09:00 a 01:00	11:00 a 02:00	12:00 a 01:00
Espacio Azoque	10:00 a 00:00	11:00 a 01:00	10:30 a 00:30

Figura 7.2.1.: Elaboración Propia

8. PLAN JURÍDICO-FISCAL

Otro aspecto a tener en cuenta es el de los temas jurídicos y legales que puedan retrasar e incluso impedir la resolución del proyecto. Estos aspectos tendrán que ver con el pago de licencias, pero sobre todo con la adecuación de las instalaciones. Con lo cual, será de vital importancia tener atados todos los flecos relativos a seguridad e higiene. (Anexo VI)

Estos trámites serán, en primer lugar la creación de la sociedad, segundo la elaboración cuidadosa de los proyecto a realizar uno desde el punto de vista de la construcción y otro desde el punto de vista de la seguridad contra incendios o ruidos con el fin de obtener todos los permisos necesarios, y finalmente el pago de las diferentes tasas y licencias para la adecuación del recinto y su posterior puesta en marcha de la actividad.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN		GASTOS DE TASAS Y LICENCIAS	
CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO	CANTIDAD
Registro de la Denominación Social	20,00 €	Licencia de Establecimiento C.C.	0,00 €
Creación del Logotipo	300,00 €	Licencia de Obra Mayor	0,00 €
Registro del Nombre Comercial	119,28 €	Licencia Desescombrado	700,00 €
Registro de la Marca Comercial	90,90 €	Licencia Modificación de uso	0,00 €
Elaboración de Estatutos	150,00 €	Licencias Instalación Eléctrica	3.087,00 €
Escritura de Constitución	600,00 €	Licencia Instalación de Gas	2.016,25 €
Obtención del CIF provisional	300,51 €	Licencia de colocación cartel	189,55 €
Liquidación del I.T.P.A.J.D.	30,00 €	Licencia Inicio Actividad	235,00 €
Inscripción en el RM de la provincia	120,20 €	Licencia Ambiental de Actividad	1.733,05 €
Obtención del CIF definitivo	0,00 €	Licencia Espectáculos	235,00 €
Legalización de libros oficiales	20,00 €	TOTAL	8.195,85 €
Alta en el IAE	0,00 €		
Declaración Censal	0,00 €		
Solicitud del número de Patronal	0,00 €		
Apertura del Centro de Trabajo	0,00 €		
Solicitud del libro de visita	3,00 €		
TOTAL	1.753,89 €		

Figura 8.1.1.: Elaboración Propia

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1. ORGANIZACIÓN

La organización de la empresa a crear, como se observa en la imagen, estará presidida por el administrador, quien tomará parte en la Junta formada por los propietarios de locales y los inversores. Los empleados de dicha sociedad serán los responsables de mantenimiento y el personal externo de limpieza.

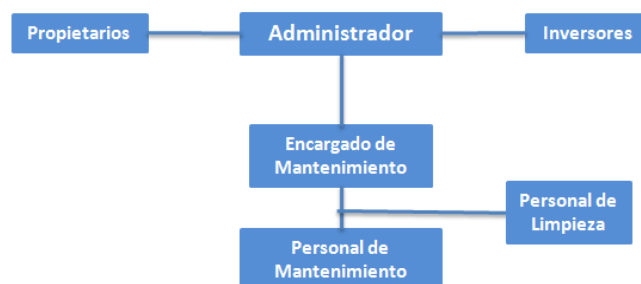


Figura 9.1.1.: Elaboración Propia

9.2. EMPLEO

9.2.1. Administrador

La persona encargada de la administración del centro será el responsable de este proyecto, Graduado en Administración de Empresas y se encargará de su promoción y actividad publicitaria, de tratar y comunicarse con los restauradores, y del buen funcionamiento del centro, al fin y al cabo. También tendrá una participación sobre los beneficios dentro la sociedad gestora.

9.2.2. Personal de Mantenimiento

Los empleados de mantenimiento se proporcionarán los servicios que requiera el centro en materia de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y maquinaria, así como la detección de necesidades de servicio externo.

Las personas necesarias para llevar a cabo el puesto que se ofrece serán cuatro (uno será el encargado y otro será fijo-discontinuo, que realizará media jornada), pero se manejará un abanico más amplio ante posibles bajas laborales, épocas de alta actividad (Fiestas del Pilar) y ante la concesión de vacaciones. Los turnos serán rotativos, ya que habrá que turnar los días festivos entre los cuatro trabajadores, siendo la jornada anual de 1.776 horas.

9.2.3. Personal de limpieza

La limpieza de las instalaciones correrá a cargo de una empresa externa. Esta empresa se encargará de realizar labores de limpieza desde la apertura de las instalaciones, durante cuatro horas, y volverán por la tarde, a las 18 horas, hasta las 22 horas. En total serán ocho horas de trabajo, a un precio estimado de 7€/hora, y 9€/h en domingos y festivos. El coste medio mensual aproximado será de 1.760€.

HORARIOS DE TRABAJO				
DÍA	MANTENIMIENTO		LIMPIEZA	
	MAÑANA	TARDE	MAÑANA	TARDE
Lunes a Jueves	De 9 a 17 horas	De 17 a 1 horas	De 9 a 13 horas	De 18 a 22 horas
Fin de Semana y Vísperas de Festivo	De 10 a 18 horas	De 18 a 2 horas	De 10 a 14 horas	De 18 a 22 horas
Domingo y Festivo	De 9:30 a 17:30 horas	De 17:30 a 1:30 horas	De 9:30 a 13:30 horas	De 18 a 22 horas

Figura 9.2.1: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro se resume la cantidad anual a pagar en concepto de sueldos:

SUELDOS Y SALARIOS								
PUESTO	SUELDO	EMPLEADOS	PAGAS	NOCHE	FESTIVOS	EXTRAS	TOTAL	SS
Mantenimiento	1.069,15 €	2,50	14	955,68 €	979,20 €	666,68 €	40.021,81 €	12.806,98 €
Paga Octubre	1.033,32 €	3,50	1	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.616,62 €	1.157,32 €
Vacaciones	1.069,15 €	1,00	2	19,91 €	81,60 €	*1.048,44	3.288,25 €	716,74 €
Fiestas del Pilar	1.069,15 €	0,33	1	36,20 €	24,48 €	*169,93 €	586,99 €	133,46 €
Encargado	1.163,26 €	1,00	14	0,00 €	0,00 €	0,00 €	17.318,96 €	5.542,07 €
Administrador	1.400,00 €	1,00	14	0,00 €	0,00 €	0,00 €	19.600,00 €	6.272,00 €
TOTAL							84.432,63 €	26.628,56 €

*Finiquito. Figura 9.2.2.: Elaboración Propia, Fuente: Convenio. Colectivo de Hostelería de Zaragoza (Anexo VII)

9.3. SELECCIÓN Y FORMACIÓN

Se creará una política de selección y formación de trabajadores, elaborando una serie de procesos, técnicas, requisitos y aptitudes con el fin de mejorar el rendimiento. En el primer caso, consistirá en crear un perfil sobre el nuevo empleado que se necesita para la total adecuación al puesto en cuestión. Y en el segundo caso, consistirá en crear unas pautas para el entrenamiento, el desarrollo y el perfeccionamiento mediante cursos y otras técnicas, de los trabajadores desde su llegada al puesto.

9.4. SEGUROS

Según el artículo 36 del convenio colectivo de la hostelería en la provincia de Zaragoza, será de obligado cumplimiento la contratación de un seguro de accidentes que garantice a sus trabajadores/as una indemnización de 17.297,50€, en el supuesto de que fueran declarados/as en situación de incapacidad permanente absoluta para todo tipo de trabajo, derivada de accidente (laboral como no laboral).

Además, se concertará otro seguro de responsabilidad civil ante posibles incendios, robos, desperfectos o accidentes de los clientes del centro. (Anexo VII.I.)

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

La planificación financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro, y un posterior control, permitirá a través de las desviaciones, analizar y corregir las tendencias. En definitiva, valorar la gestión empresarial de la empresa para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre.

10.1. FINANCIACIÓN

Mediante la financiación se dotará de liquidez y de crédito al proyecto, para conseguir los recursos y medios destinados a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para la adecuación de las instalaciones.

Gran parte de la financiación necesaria provendrá de las aportaciones realizadas de sus socios, ya sean dos o más. La persona que realiza el proyecto aportará 150.000€, y su trabajo materializado en este proyecto y en la actividad diaria. Su participación será del 51%. Mientras que el resto de socios capitalistas e inversores aportarán 175.000€, con un 49% de participación.

También se echará mano de la financiación proveniente de entidades financieras para obtener un total de 150.000€ a 7 años, con un interés nominal del 6'50%, y un interés de apertura del 2%. Se concierta en Octubre de 2014, comenzándose a pagar al mes siguiente. Éste es el cuadro resumido de pagos:

PRÉSTAMO				
AÑO	PAGO	DEUDA C/P	DEUDA L/P	POR PAGAR
2014	2.837,50	17.684,15	129.478,34	147.162,50
2015	17.684,15	18.868,49	110.609,85	129.478,34
2016	18.868,49	20.132,15	90.477,70	110.609,85
2017	20.132,15	21.480,44	68.997,26	90.477,70
2018	21.480,44	22.919,02	46.078,24	68.997,26
2019	22.919,02	24.453,95	21.624,29	46.078,24

Figura 10.1.1.: Elaboración Propia

10.2. GASTOS E INVERSIONES INICIALES

Durante los primeros meses de gestión será necesario realizar unos gastos ocasionados por la creación de una nueva sociedad, el pago de determinadas licencias y tasas para iniciar la actividad que se quiere llevar a cabo, y por la adecuación de las instalaciones, como ya se ha especificado anteriormente. Pero además, requerirá de una serie de pagos adicionales:

OTROS GASTOS INICIALES		
CONCEPTO	PROCESO	CANTIDAD
Proyecto Arquitecto	Servicios Profesionales	16.428,95 €
Plan de Autoprotección	Servicios Profesionales	1.200,00 €
Visado de Ruidos	Servicios Profesionales	350,00 €
Cartel Luminoso	Servicios Profesionales	3.000,00 €
Merchandising	Servicios Profesionales	2.000,00 €
Publicidad de Lanzamiento	Servicios Profesionales	39.960,00 €
Material Mantenimiento	Inmovilizado Material	2.000,00 €
Escenario	Inmovilizado Material	2.500,00 €
Equipo de Música	Inmovilizado Material	400,00 €
TOTAL		67.838,95 €

Figura 10.2.1.: Elaboración Propia

El total de gastos iniciales y de constitución se recoge en la siguiente tabla que agrupa los gastos por cuenta contable.

TOTAL GASTOS INICIALES	
CONCEPTO	CANTIDAD
Gastos de Constitución	1.753,89 €
Trabajos para IM	328.579,00 €
Servicios Profesionales	62.938,95 €
Inmovilizado Material	4.900,00 €
Licencias	11.810,22 €
TOTAL	409.982,06 €

Figura 10.2.2.: Elaboración Propia

10.3. AMORTIZACIONES

Como se ha explicado anteriormente, se realizarán inversiones en material que se amortizarán a cinco años. Además, debido al alquiler con opción a compra se contabilizarán los locales como activo, y por lo tanto la deuda se situará en el pasivo de la empresa, según la norma de valoración nº8 del PGC. Las cuotas por arrendamiento no se incluirán como gastos en la Cuenta de PyG, sino que funcionarán como si de un préstamo se tratase. Esto es así debido a que no hay indicios de que no se vaya a ejercitar la opción de compra. Se amortizarán a veinte años, igual que los trabajos realizados para la adecuación de las instalaciones. Tampoco se contabilizarán como gastos, ya que suponen una inversión que aumenta tanto el valor del bien, como su vida útil, y se activarán en el Balance. Dentro del cuadro de flujos de caja los pagos por este concepto se realizarán la mitad en el mes de inicio y la otra mitad en el mes de finalización de los trabajos, siguiendo el cronograma.

INMOVILIZADO MATERIAL			
CONCEPTO	AÑOS	TOTAL	AMORTIZACIÓN
Equipos Inmovilizado Material	5	4.900,00 €	980,00 €
Locales Inmovilizado Material	20	1.562.539,27 €	78.126,96 €
Trabajos para IM	20	328.579,00 €	16.428,95 €
TOTAL		1.896.018,27 €	95.535,91 €

Figura 10.3.1.: Elaboración Propia

10.4. GASTOS VARIOS

10.4.1. Gastos anuales

El centro comercial conllevará una serie de gastos anuales que quedan reflejados en la siguiente tabla. Éstos tienen que ver con el alquiler de los locales, suministros de agua, luz y materiales, así como seguros y mantenimientos. Aumentarán un 1% anual.

GASTOS ANUALES				
CONCEPTO	CUENTA	CANTIDAD	PAGOS	TOTAL
Seguro de Accidentes	Seguros	1.000,00 €	4	4.000,00 €
Seguro Centro Comercial	Seguros	1.200,00 €	4	4.800,00 €
Reconocimientos Médicos	Serv. Profesionales	260,75 €	1	260,75 €
Prevención de Riesgos Laborales	Serv. Profesionales	300,00 €	1	300,00 €
Mantenimiento Sist. Contraincendios	Mantenimiento	280,00 €	1	280,00 €
Mantenimiento Ventilación y Humos	Mantenimiento	400,00 €	4	1.600,00 €
Mant. Plataforma Minusválidos	Mantenimiento	200,00 €	1	200,00 €
Mantenimiento Ascensor	Mantenimiento	400,00 €	4	1.600,00 €
Mantenimiento Extintores	Mantenimiento	60,77 €	1	60,77 €
Personal de Limpieza	Serv. Profesionales	1.760,00 €	12	21.120,00 €
Material de Limpieza	Suministros	200,00 €	12	2.400,00 €
Reparaciones	Reparaciones	100,00 €	12	1.200,00 €
Luz	Suministros	900,00 €	12	10.800,00 €
Desinsectación	Serv. Profesionales	177,00 €	3	531,00 €
Gestoría	Serv. Profesionales	90,00 €	12	1.080,00 €
Material de Oficina	Suministros	50,00 €	12	600,00 €
Comisiones Banco	Serv. Profesionales	50,00 €	12	600,00 €
Alquiler Locales	Alquileres	9.750,00 €	12	117.000,00 €
Publicidad	Publicidad	1.400,00 €	12	16.800,00 €
Campañas	Eventos	600,00 €	6	3.600,00 €
Espectáculos	Eventos	800,00 €	8	6.400,00 €
Página Web	Serv. Profesionales	100,00 €	1	100,00 €
TOTAL				195.332,52 €

Figura 10.4.1.: Elaboración Propia

10.4.2. Gastos de arrendamiento

En la tabla se refleja el cálculo del valor razonable y por tanto del valor de la opción de compra a diez años, y el valor comercial de los locales, así como la cuota del IBI, que pagarán los empresarios. Las cuotas satisfechas se descontarán de dicho valor.

CÁLCULO DE LA OPCIÓN DE COMPRA				
M2	VALOR CATASTRAL	IBI	VALOR RAZONABLE	VALOR COMERCIAL
1.939	651.058,03 €	5.170,70 €	1.562.539,27 €	1.953.174,09 €

Figura 10.4.3.: Elaboración Propia

10.5. PREVISIÓN DE VENTAS

No se puede saber a ciencia cierta el grado de interés que despertará este proyecto entre los empresarios de la ciudad, por lo tanto, para obtener los resultados de la empresa hasta 2018, se ha tenido en cuenta la situación económica y financiera actual, de dificultad de acceso al crédito y de desconfianza de cara a emprender un negocio.

En base a las noticias que llegan de mejora económica para los próximos años, será a partir de 2017 cuando se producirá una mayor ocupación de los locales. Esta previsión se sustenta en las dificultades que encontrarán los restauradores al inicio de la actividad por dos razones, el desconocimiento general, a pesar de la labor publicitaria, y la situación económica actual. Una vez obtenido un mayor conocimiento de la sociedad y comenzando la situación económica a mejorar, las ventas aumentarán y con ello la ocupación del centro. El precio de las tasas se ve incrementado anualmente un 1%.

INGRESOS TOTALES					
AÑO	OCUPACIÓN	ARRENDAMIENTO	PUBLICIDAD	EVENTOS	TOTAL
2014	85%	53.167,50 €	6.498,25 €	5.316,75 €	64.982,50 €
2015	80%	303.242,40 €	37.062,96 €	30.324,24 €	370.629,60 €
2016	90%	344.559,18 €	42.112,79 €	34.455,92 €	421.127,88 €
2017	95%	367.338,37 €	44.896,91 €	36.733,84 €	448.969,12 €
2018	100%	390.538,68 €	47.732,51 €	39.053,87 €	477.325,06 €
2019	100%	379.241,63 €	48.209,83 €	39.444,41 €	466.895,87 €

Figura 10.5.1.: Elaboración Propia

10.6. PREVISIÓN DE TESORERÍA

Los flujos de caja permiten conocer cuál es la liquidez de la empresa, ya que registra todas las entradas y salidas de dinero.

RESUMEN				
AÑO	SALDO INICIAL	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO FINAL
2014	0,00	528.167,50	526.310,27	1.857,23
2015	1.857,23	370.629,60	336.186,69	36.300,13
2016	36.300,13	421.127,88	358.609,28	98.818,74
2017	98.818,74	448.969,12	386.131,14	161.656,71
2018	161.656,71	477.325,06	401.805,52	237.176,24
2019	237.176,24	466.895,87	404.334,98	299.737,14

Figura 10.6.1.: Elaboración Propia

A continuación se ha elaborado un ejemplo de flujos de caja de los dos primeros años, 2014 y 2015, a partir de entonces los gastos se verían aumentados en un 1% y los ingresos, según las previsiones de ventas. Los impuestos de sociedades (25%) y reparto de dividendos (10%) en los años que procediera, de acuerdo a la cuenta de pérdidas y ganancias, están incluidos en el cálculo de la tabla anterior.

FLUJOS DE CAJA 2014													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Financiación	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	175.000,00	0,00	0,00	150.000,00	0,00	0,00	475.000,00
Subarrendamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26.583,75	26.583,75	53.167,50
Publicidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ENTRADAS	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	175.000,00	0,00	0,00	150.000,00	26.583,75	26.583,75	528.167,50
Gastos Constitución	530,18	1.200,71	23,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.753,89
Licencias	0,00	0,00	0,00	3.614,37	0,00	3.787,00	2.016,25	0,00	0,00	189,55	0,00	2.203,05	11.810,22
Serv. Profesionales	0,00	600,00	7.700,00	0,00	0,00	0,00	8.214,48	0,00	0,00	24.650,00	11.305,00	10.469,48	62.938,95
Inmov. Material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	2.900,00	4.900,00
Trabajos para IM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48.450,00	59.864,00	49.560,00	107.059,50	10.500,00	53.145,50	328.579,00
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.200,00	1.000,00	0,00	0,00	2.200,00
Mantenimientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	340,77	800,00	0,00	1.340,77
Serv. Profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	827,75	90,00	240,00	240,00	1.397,75
Suministros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	950,00	950,00	1.150,00	1.150,00	4.200,00
Reparaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.750,00	9.750,00	9.750,00	9.750,00	9.750,00	9.750,00	9.750,00	68.250,00
Publicidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.414,92	1.422,58	2.837,50
Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00	812,50	804,84	4.617,34
Sueldos y Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.516,67	1.516,67	1.516,67	1.516,67	5.537,52	5.236,14	7.011,84	23.852,16
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	485,33	485,33	485,33	485,33	1.772,01	1.675,56	2.243,79	7.632,69
Imp. Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL SALIDAS	530,18	1.800,71	7.723,00	3.614,37	0,00	15.539,00	70.432,73	71.616,00	64.489,75	156.339,35	42.884,12	91.341,07	526.310,27
SALDO PERIODO	149.469,82	-1.800,71	-7.723,00	-3.614,37	0,00	-15.539,00	104.567,28	-71.616,00	-64.489,75	-6.339,35	-16.300,37	-64.757,32	1.857,23
EFFECTIVO	149.469,82	147.669,11	139.946,11	136.331,74	136.331,74	120.792,74	225.360,02	153.744,02	89.254,27	82.914,92	66.614,55	1.857,23	1.857,23

FLUJOS DE CAJA 2015													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Saldo Inicial	1.857,23												
Subarrendamiento	25.270,20	25.270,20	25.270,20	25.270,20	25.270,20	25.270,20	25.270,20	25.270,20	25.270,20	25.270,20	25.270,20	25.270,20	303.242,40
Publicidad	3.088,58	3.088,58	3.088,58	3.088,58	3.088,58	3.088,58	3.088,58	3.088,58	3.088,58	3.088,58	3.088,58	3.088,58	37.062,96
Eventos	2.527,02	2.527,02	2.527,02	2.527,02	2.527,02	2.527,02	2.527,02	2.527,02	2.527,02	2.527,02	2.527,02	2.527,02	30.324,24
TOTAL ENTRADAS	30.885,80	30.885,80	30.885,80	30.885,80	30.885,80	30.885,80	30.885,80	30.885,80	30.885,80	30.885,80	30.885,80	30.885,80	370.629,60
Seguros	1.010,00	0,00	1.212,00	1.010,00	0,00	1.212,00	1.010,00	0,00	1.212,00	1.010,00	0,00	1.212,00	8.888,00
Mantenimientos	0,00	808,00	0,00	0,00	808,00	0,00	0,00	808,00	202,00	344,18	808,00	0,00	3.778,18
Serv. Profesionales	2.097,77	1.919,00	1.919,00	1.919,00	2.097,77	1.919,00	1.919,00	1.919,00	2.664,13	1.919,00	1.919,00	2.020,00	24.231,67
Suministros	1.161,50	1.161,50	1.161,50	1.161,50	1.161,50	1.161,50	1.161,50	1.161,50	1.161,50	1.161,50	1.161,50	1.161,50	13.938,00
Reparaciones	101,00	101,00	101,00	101,00	101,00	101,00	101,00	101,00	101,00	101,00	101,00	101,00	1.212,00
Alquileres	9.847,50	9.847,50	9.847,50	9.847,50	9.847,50	9.847,50	9.847,50	9.847,50	9.847,50	9.847,50	9.847,50	9.847,50	118.170,00
Publicidad	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	1.414,00	16.968,00
Eventos	606,00	808,00	606,00	808,00	808,00	606,00	808,00	606,00	1.414,00	808,00	808,00	1.414,00	10.100,00
Préstamo	1.430,29	1.438,04	1.445,83	1.453,66	1.461,53	1.469,45	1.477,41	1.485,41	1.493,46	1.501,55	1.509,68	1.517,86	17.684,15
Intereses	797,13	789,38	781,59	773,76	765,89	757,97	750,01	742,01	733,96	725,87	717,74	709,56	9.044,89
Sueldos y Salarios	5.507,46	5.507,46	5.507,46	5.507,46	5.507,46	10.795,96	6.638,57	7.697,49	5.507,46	10.796,76	5.507,46	10.795,96	85.276,96
Seguridad Social	1.762,39	1.762,39	1.762,39	1.762,39	1.762,39	3.454,71	2.124,34	2.124,34	1.762,39	3.400,04	1.762,39	3.454,71	26.894,85
Imp. Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL SALIDAS	25.735,04	25.556,27	25.758,27	25.758,27	25.735,04	32.739,08	27.251,33	27.906,25	27.513,40	33.029,40	25.556,27	33.648,08	336.186,69
SALDO PERIODO	5.150,76	5.329,53	5.127,53	5.127,53	5.150,76	-1.853,28	3.634,47	2.979,55	3.372,40	-2.143,60	5.329,53	-2.762,28	34.442,91
EFFECTIVO	7.007,99	12.337,52	17.465,05	22.592,59	27.743,35	25.890,06	29.524,54	32.504,09	35.876,49	33.732,89	39.062,42	36.300,13	36.300,13

10.7. ESTADOS CONTABLES

Los estados contables serán los medidores de la situación económica y financiera al final de cada periodo que permiten compararlos entre sí, para facilitar la toma de decisiones.

10.7.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias recoge el resultado contable del ejercicio, separando los ingresos y gastos imputables al mismo que se clasifican por su naturaleza.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
A) OPERACIONES CONTINUADAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1. Importe neto de la cifra de negocios	53.167,50	370.629,60	421.127,88	448.969,12	477.325,06	466.895,87
b) Prestación de servicios	53.167,50	370.629,60	421.127,88	448.969,12	477.325,06	466.895,87
6. Gastos de personal	-31.484,85	-112.171,81	-113.293,53	-114.426,46	-115.570,73	-116.726,43
a) Sueldos, salarios y asimilados	-23.852,16	-85.276,96	-86.129,73	-86.991,03	-87.860,94	-88.739,55
b) Cargas sociales	-7.632,69	-26.894,85	-27.163,80	-27.435,44	-27.709,79	-27.986,89
7. Otros gastos de explotación	-83.887,69	-79.115,85	-79.907,00	-80.706,07	-81.513,13	-82.328,27
a) Servicios exteriores	-72.077,47	-79.115,85	-79.907,00	-80.706,07	-81.513,13	-82.328,27
b) Tributos	-11.810,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Amortización de Inmovilizado	-55.157,62	-95.535,91	-95.535,91	-95.535,91	-95.535,91	-95.535,91
A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-117.362,66	83.806,03	132.391,44	158.300,67	184.705,28	172.305,26
13. Gastos financieros	-4.617,34	-9.044,89	-7.860,55	-6.596,89	-5.248,60	-3.810,02
b) Por deudas con terceros	-4.617,34	-9.044,89	-7.860,55	-6.596,89	-5.248,60	-3.810,02
A-2) RESULTADOS FINANCIEROS	-4.617,34	-9.044,89	-7.860,55	-6.596,89	-5.248,60	-3.810,02
A-3) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	-121.979,99	74.761,14	124.530,89	151.703,78	179.456,68	168.495,24
Compensación de Resultados negativos anteriores		-74.761,14	-47.218,85			
A-4) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	-121.979,99	0,00	77.312,04	151.703,78	179.456,68	168.495,24
17. Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	-19.328,01	-37.925,94	-44.864,17	-42.123,81
A-5) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCENDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-121.979,99	74.761,14	57.984,03	113.777,83	134.592,51	126.371,43
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS						
A-5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-121.979,99	74.761,14	105.202,88	113.777,83	134.592,51	126.371,43

*IS: 25% por ser una empresa con beneficios inferiores a 300.000€, con cifra de negocios inferior a 5 M€ y plantilla menor de 25 empleados.

Figura 10.6.1.: Elaboración Propia

10.7.2. Balance de Situación

El balance de situación patrimonial es el informe financiero o estado contable que refleja la situación del patrimonio de la empresa en cada momento.

La distribución del beneficio del ejercicio anterior se distribuye un 10% a reserva legal el primer año, un 80% a reserva voluntaria (en lo sucesivo el 90%), y el otro 10% a distribución de beneficios.

BALANCE DE SITUACIÓN						
ACTIVO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A) ACTIVOS NO CORRIENTES	1.840.860,66	1.745.324,74	1.649.788,83	1.554.252,91	1.458.717,00	1.363.181,09
II. Inmovilizado Material	1.840.860,66	1.745.324,74	1.649.788,83	1.554.252,91	1.458.717,00	1.363.181,09
1. Terrenos y Construcción	1.562.539,27	1.562.539,27	1.562.539,27	1.562.539,27	1.562.539,27	1.562.539,27
2. Instalaciones y otro IM	333.479,00	333.479,00	333.479,00	333.479,00	333.479,00	333.479,00
4. Amort Ac. Inmovilizado material	-55.157,62	-150.693,53	-246.229,44	-341.765,36	-437.301,27	-532.837,18
B) ACTIVOS CORRIENTES	1.857,23	36.300,13	98.818,74	161.656,71	237.176,24	299.737,14
VII. Efectivos y otros activos líquidos	1.857,23	36.300,13	98.818,74	161.656,71	237.176,24	299.737,14
1. Tesorería	1.857,23	36.300,13	98.818,74	161.656,71	237.176,24	299.737,14
TOTAL ACTIVO	1.842.717,88	1.781.624,88	1.748.607,56	1.715.909,63	1.695.893,25	1.662.918,23
PN Y PASIVO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A) PATRIMONIO NETO	201.266,12	276.027,26	381.230,14	489.209,57	612.424,30	725.336,48
A-1) Fondos propios	201.266,12	276.027,26	381.230,14	489.209,57	612.424,30	725.336,48
I. Capital	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
1. Capital Escriturado	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
II. Prima de emisión	322.000,00	322.000,00	322.000,00	322.000,00	322.000,00	322.000,00
III. Reservas	-1.753,89	-1.753,89	-1.753,89	50.431,74	152.831,79	273.965,05
1. Legal y Estatutarias	-1.753,89	-1.753,89	-1.753,89	4.044,51	4.044,51	4.044,51
2. Otras reservas				46.387,22	148.787,27	269.920,53
V. Resultado de ejercicios anteriores	0,00	-121.979,99	-47.218,85	0,00	0,00	0,00
2.(Rtdo negat. ejercicios anteriores)		-121.979,99	-47.218,85			
VII. Resultados del ejercicio	-121.979,99	74.761,14	105.202,88	113.777,83	134.592,51	126.371,43
B) PASIVO NO CORRIENTE	1.505.597,62	1.367.377,42	1.226.700,06	1.083.468,95	937.581,75	788.929,94
II. Deudas a largo plazo	1.505.597,62	1.367.377,42	1.226.700,06	1.083.468,95	937.581,75	788.929,94
2. Deudas con entidades de crédito	129.478,34	110.609,85	90.477,70	68.997,26	46.078,24	21.624,29
3. Acreedores por AF	1.376.119,27	1.256.767,57	1.136.222,36	1.014.471,69	891.503,51	767.305,65
C) PASIVO CORRIENTE	135.854,15	138.220,19	140.677,37	143.231,11	145.887,20	148.651,81
III. Deudas a corto plazo	135.854,15	138.220,19	140.677,37	143.231,11	145.887,20	148.651,81
2. Deudas con entidades de crédito	17.684,15	18.868,49	20.132,15	21.480,44	22.919,02	24.453,95
3. Acreedores por AF	118.170,00	119.351,70	120.545,22	121.750,67	122.968,18	124.197,86
TOTAL PN Y PASIVO	1.842.717,88	1.781.624,88	1.748.607,56	1.715.909,63	1.695.893,25	1.662.918,23

Figura 10.7.1.: Elaboración Propia

10.8. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros tienen la función de reflejar el comportamiento de la sociedad e indicar posibles desviaciones que haya que corregir o evitar.

RATIOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fondo de Maniobra = AC - PC	-133.996,92	-101.920,06	-41.858,63	18.425,60	91.289,05	151.085,33
Working Capital Operativo = AC* - PC*	-118.170,00	-119.351,70	-120.545,22	-121.750,67	-122.968,18	-124.197,86
Margen Bruto = V - CTES PRODUCCION	-15.082,50	252.459,60	301.776,18	328.423,90	355.574,39	343.927,69
Punto Muerto = IT = CT	175.147,49	295.868,46	296.596,99	297.265,34	297.868,38	298.400,63
Ratio Circulante = AC / PC	0,01	0,26	0,70	1,13	1,63	2,02
Ratio Solvencia = AT / PT	1,12	1,18	1,28	1,40	1,57	1,77
Cobertura de Gastos Financieros = EBIT / GF	-25,42	9,27	16,84	24,00	35,19	45,22
Ratio Autofinanciación = PN / PT	0,12	0,18	0,28	0,40	0,57	0,77
Ratio Capitalización = PN / AT	0,11	0,15	0,22	0,29	0,36	0,44
Ratio Endeudamiento = PT / PN	8,16	5,45	3,59	2,51	1,77	1,29
Ratio Endeudamiento = *PT / PN	0,73	0,47	0,29	0,18	0,11	0,06
Ratio Endeudamiento L/P = PNC / PN	7,48	4,95	3,22	2,21	1,53	1,09
Ratio Endeudamiento Financiero L/P = PNCF/PN	0,64	0,40	0,24	0,14	0,08	0,03
Ratio Endeudamiento C/P = PC / PN	0,67	0,50	0,37	0,29	0,24	0,20
ROE = B*N / PN	-0,61	0,27	0,15	0,23	0,22	0,17
ROA = B*N / AT	-0,07	0,04	0,03	0,07	0,08	0,08
Apalancamiento Financiero = EBIT / BAT	0,96	1,12	1,06	1,04	1,03	1,02
Apalancamiento Operativo = V / EBIT	-0,45	4,42	3,18	2,84	2,58	2,71
Apalancamiento Total = V / BAT = AO x AF	-0,44	4,96	3,38	2,96	2,66	2,77
Rentabilidad s/V= B*N / V	-2,29	0,20	0,14	0,25	0,28	0,27
Payout = Dividendo / BN	0,00	0,00	0,00	0,10	0,10	0,10
Cash Flow Bruto = BDI + AM	-66.822,38	170.297,06	153.519,94	209.313,75	230.128,42	221.907,34
Cash Flow Neto = CFB - DIV - INV + DESINV	-1.962.840,65	170.297,06	153.519,94	203.515,34	218.750,64	208.448,09
Operating Cash Flow = CFN +- VFM	-2.081.010,65	50.945,36	32.974,73	81.764,67	95.782,47	84.250,23

Figura 10.7.2.: Elaboración Propia

- Fondo de Maniobra: tiene un saldo negativo debido a la cantidad de deuda derivada del arrendamiento financiero por los locales. Si no sería positivo ya que la tesorería es siempre mayor que la deuda financiera a corto plazo.
- Working Capital Operativo: no tiene en cuenta ni la tesorería ni las deudas financieras, por lo que al no disponer de mercaderías, todavía será más negativo que el Fondo de Maniobra.
- Margen Bruto: relaciona los costes más directos de la actividad, por lo que aunque se trate como una deuda en el balance la utilizaremos en este caso como coste de producción, y obtenemos unas cifras superiores a los 250.000€.
- El punto muerto es la cantidad de ventas con las que se cubrirán los gastos fijos. Se observa que se mantienen en las mismas cifras, cerca de 300.000€.
- Ratio de circulante: relaciona el activo con el pasivo circulantes, que es menor que cero debido a la gran cantidad de deuda a corto como consecuencia del arrendamiento financiero. El ratio de liquidez será igual al no haber existencias.
- Ratio de solvencia: mide la capacidad de pago de la deuda, lo ideal es situarse por encima de 1'5, y se consigue a partir de 2017.
- Cobertura de los gastos financieros: mide la capacidad de pago de intereses y otros gastos financieros, y como se observa no habrá problemas para pagarlos al situarse muy por encima de la unidad, ya que la deuda (y el pago de intereses) no es muy alta.
- Ratio de autofinanciación: mide la proporción de recursos propios sobre las deudas, que es muy bajo pero con el paso del tiempo se acerca a la unidad, con la disminución de la deuda y el aumento de las reservas.
- Ratio de capitalización: mide la proporción en que los activos se financian con capitales propios. Se observa que cada vez aumenta más, por el aumento de las reservas.
- Ratio de endeudamiento: mide el grado de endeudamiento total sobre los recursos propios, que se sitúa muy alto, y continúa disminuyendo como consecuencia del pago de las deudas hasta situarse en torno a la unidad.
 - Ratio de endeudamiento L/P: mide el grado de endeudamiento a largo plazo sobre los recursos propios, sigue el mismo patrón que el endeudamiento total.

- Ratio de endeudamiento C/P: mide el grado de endeudamiento a corto plazo sobre los recursos propios, se sitúa en 2015 por debajo de 0'5 que es su valor recomendado.
- Ratio de endeudamiento: En cambio si no se tiene en cuenta el arrendamiento financiero las cifras del ratio son razonables comenzando cercana a la unidad y disminuyendo hasta ser casi insignificante en 2018.
- ROE: mide el grado de beneficio obtenido sobre los recursos empleados. A partir de del segundo año se sitúa en torno al 20%.
- ROA: mide el grado de beneficio obtenido sobre los activos utilizados. A partir del cuarto año se situará en torno al 8%.
- Apalancamiento: permite saber cómo evolucionará el resultado frente a un aumento de las ventas, como consecuencia de la tenencia de los gastos fijos. Se sitúa en torno a 3.
 - Apalancamiento operativo: relaciona ventas y el beneficio antes de intereses (EBIT). Se situará en torno a 2'9 a partir de 2017.
 - Apalancamiento financiero: relaciona el beneficio antes de intereses y el beneficio antes de impuestos. Se situará en torno a 1'05 a partir de 2016.
- Rentabilidad sobre las ventas: mide la rentabilidad del beneficio neto sobre las ventas del periodo. A partir de 2017 se sitúa en torno al 25%.
- Payout: mide el porcentaje de los beneficios que se destinan al reparto de dividendos entre los socios, un 10%.
- Cash flow bruto: resulta de añadirle al beneficio neto las amortizaciones dotadas.
- Cash flow neto: resulta de añadirle al anterior las desinversiones y restarle los dividendos e inversiones.
- Operating Cash Flow: resulta de añadirle/restarle la variación del Working Capital Operativo. Todos ellos son muy positivos.

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	53.167,50	370.629,60	421.127,88	448.969,12	477.325,06	466.895,87
Licencias	11.810,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serv. Profesionales	62.938,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	2.200,00	8.888,00	8.976,88	9.066,65	9.157,32	9.248,89
Mantenimientos	1.340,77	3.778,18	3.815,96	3.854,12	3.892,66	3.931,59
Serv. Profesionales	1.397,75	24.231,67	24.473,98	24.718,72	24.965,91	25.215,57
Suministros	4.200,00	13.938,00	14.077,38	14.218,15	14.360,34	14.503,94
Reparaciones	0,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72	1.261,21

Publicidad	0,00	16.968,00	17.137,68	17.309,06	17.482,15	17.656,97
Eventos	0,00	10.100,00	10.201,00	10.303,01	10.406,04	10.510,10
Sueldos y Salarios	23.852,16	85.276,96	86.129,73	86.991,03	87.860,94	88.739,55
Seguridad Social	7.632,69	26.894,85	27.163,80	27.435,44	27.709,79	27.986,89
EBITDA	-62.205,04	179.341,95	227.927,35	253.836,58	280.241,20	267.841,17
Amortizaciones	55.157,62	95.535,91	95.535,91	95.535,91	95.535,91	95.535,91
EBIT	-117.362,66	83.806,03	132.391,44	158.300,67	184.705,28	172.305,26
Intereses	4.617,34	9.044,89	7.860,55	6.596,89	5.248,60	3.810,02
BAT	-121.979,99	74.761,14	124.530,89	151.703,78	179.456,68	168.495,24
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	19.328,01	37.925,94	44.864,17	42.123,81
BDT	-121.979,99	74.761,14	105.202,88	113.777,83	134.592,51	126.371,43
Amortizaciones	55.157,62	95.535,91	95.535,91	95.535,91	95.535,91	95.535,91
Préstamo	-2.837,50	-17.684,15	-18.868,49	-20.132,15	-21.480,44	-22.919,02
Desembolsos	-68.250,00	-118.170,00	-119.351,70	-120.545,22	-121.750,67	-122.968,18
Reparto Dividendos	0,00	0,00	0,00	-5.798,40	-11.377,78	-13.459,25
Rendimientos Netos	-137.909,88	34.442,91	62.518,60	62.837,97	75.519,53	62.560,89

Figura 10.8.1.: Elaboración Propia

Ri = Rf + β (Rm - Rf)	7,00%	Tasa de retorno esperada
Rf	4,16%	Tasa de retorno libre de riesgo: bonos del tesoro a 10 años
β	1,2	Coefficiente beta de la empresa
Rm - Rf	2,36%	Prima de riesgo
WACC = Ri x % Equity + i (1-t) x % Deuda	6,83%	Coste de capital
Coste Equity	7,00%	Tasa de retorno esperada
% Equity	68,42%	Fondos Propios/Financiación
Coste Deuda	6,50%	Interés Deuda
Impuesto	0,25%	Tasa Impositiva
% Deuda	31,58%	Deuda/Financiación

ENTRADAS/INVERSIONES		RENDIMIENTOS							VALOR RESIDUAL
VALOR NOMINAL	-183.479,00								1.294.121,39
VALOR ACTUALIZADO	-183.479,00	-129.087,72	30.177,20	51.271,72	48.237,01	54.263,41	42.076,56		870.386,81
VAN	783.845,98								
TIR	24,19%								

Figura 10.8.2.: Elaboración Propia

- Valor nominal Entradas/Inversiones: resulta de descontar a la financiación externa, las inversiones iniciales en material y trabajos para el inmovilizado material.
- Valor nominal del Valor Residual: resulta de realizar el cálculo de las rentas perpetuas a partir del último rendimiento. $42.076 / (6'83\% - 2\%)^6$ El 2% supone la tasa de crecimiento a perpetuidad usualmente utilizada.
- Valor actualizado: valor actualizado al coste de capital (6'83%) de cada uno de los rendimientos y el valor residual.
- VAN: es la suma de los valores actualizados anteriores, entradas/inversiones, rendimientos y valor residual.
- TIR: es la tasa de rentabilidad que hace que el VAN sea cero, y nos ofrece información acerca de la rentabilidad que ofrecerá el proyecto.

11. CONCLUSIÓN

El proyecto no es fácil de llevar a cabo ya que reúne, como toda empresa o proyecto, una serie de riesgos. Estos riesgos, están relacionados con el volumen de ingresos a obtener, ya que sin ingresos suficientes para hacer frente a los pagos, será imposible continuar con la actividad. Y a pesar de obtener una gran ocupación de los locales, se tendrá una gran dependencia de la capacidad de pago mensual de sus dueños.

Analizando los indicadores financieros se puede ver que es un proyecto relativamente complejo, ya que requiere de todo un año de adecuación y preparación para la actividad, con la falta de ingresos que ello conlleva. A partir del tercer año en activo será cuando se comenzará a ver el fruto del trabajo realizado. Esto se observa en los ratios utilizados como son los de endeudamiento, autofinanciación y de circulante, así como ROE y ROA, que debido a las deudas contraídas con entidades de crédito y con los propietarios (a efectos contables) crearán una situación compleja durante estos primeros años. Aunque el arrendamiento financiero se contabilice como una deuda, realmente no lo es, ya que no existe una obligación de abonar las cuotas que figuran en el balance, sino que se pagarán mientras se dé uso a los locales. Como indica el VAN, este proyecto producirá una rentabilidad actualizada de unos €, pero hay que decir que habrá que tener paciencia ya que se trata de una inversión a largo plazo. En cuanto a la TIR, este proyecto ofrece una tasa de rendimiento del 24'19%, una tasa atractiva para emprender proyectos.

Para que no tenga lugar un posible fracaso del proyecto, se deberán tener las espaldas bien cubiertas, tener muchos contactos, hablar con muchos empresarios, tener más solicitudes que locales disponibles, si se trabaja en este sentido y se le da la adecuada publicidad al centro, por su atractivo, con seguridad, saldrá adelante.

El estudio y análisis de este proyecto, permite profundizar en aspectos relacionados con uno de los sectores más importantes de la sociedad y cultura españolas, como es el ocio y la restauración, ya que también tiene mucho que ver el turismo, gran motor de la economía española.

La dificultad que conlleva la lucha con las grandes superficies supone un gran hándicap para tener éxito, por ello, no es conveniente pecar de nostalgia e ilusión a la hora de llevar a cabo un proyecto como este, con una gran dosis de tradicionalismo pero a la vez lleno de innovaciones y nuevas soluciones para el pequeño comercio.

ANEXOS

Anexos

IX.	Evolución de la Población de Zaragoza.....	1
X.	Análisis Entorno General: Análisis PESTE.....	2
XI.	Análisis Entorno Específico: El Sector.....	4
XII.	Análisis del Entorno Específico: Porter.....	11
XIII.	Análisis del Entorno Situacional.....	17
XIV.	Análisis de Aspectos Jurídico-Legales.....	23
XV.	Análisis de Aspectos de Recursos Humanos.....	28
XVI.	Análisis de Aspectos Económicos.....	29

ANEXO I

Evolución de la población de Zaragoza

www.zaragoza.es

Año	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2004	310.337	331.244	641.581
2005	315.195	335.397	650.592
2006	320.718	340.177	660.895
2007	323.960	343.074	667.034
2008	332.599	349.684	682.283
2009	338.424	354.662	693.086
2010	339.724	356.932	696.656
2011	339.440	358.746	698.186
2012	340.488	361.399	701.887

Juntas Municipales	2008	2009	2010	2011	2012
ACTUR-REY FERNANDO	58.692	59.086	59.092	59.211	59.730
CASABLANCA	18.548	21.526	27.025	31.647	35.873
CASCO HISTORICO	46.052	46.978	46.773	46.900	46.917
CENTRO	57.003	56.735	55.986	54.764	54.486
DELICIAS	115.446	116.602	115.426	114.011	109.083
EL RABAL	76.150	77.802	78.323	78.733	79.299
LA ALMOZARA	25.984	26.168	25.953	25.664	29.898
LAS FUENTES	45.101	45.626	45.319	44.466	44.038
MIRALBUENO	8.587	8.926	9.161	10.068	15.278
OLIVER-VALDEFIERRO	29.030	29.824	30.592	30.658	26.568
SAN JOSE	70.074	70.530	69.970	69.317	69.118
SANTA ISABEL	11.833	12.310	12.614	12.844	13.067
TORRERO-LA PAZ	36.665	37.250	37.026	36.874	37.730
UNIVERSIDAD	52.914	52.906	52.350	51.905	49.342
Total	652.079	662.269	665.610	667.062	670.427

Juntas Vecinales	2008	2009	2010	2011	2012
ALFOCEA	169	186	182	181	182
CASETAS	7.412	7.575	7.605	7.589	7.574
GARRAPINILLOS	4.903	5.054	5.081	5.199	5.293
JUSLIBOL-EL ZORONGO	2.371	2.419	2.445	2.480	2.556
LA CARTUJA	2.192	2.213	2.214	2.193	2.206
MONTAÑANA	3.272	3.333	3.385	3.345	3.384
MONZALBARBA	1.806	1.858	1.909	1.926	1.945
MOVERA	3.050	3.085	3.021	2.963	2.969
PEÑAFLORES	1.061	1.073	1.118	1.100	1.086
SAN GREGORIO	566	586	596	617	601
SAN JUAN DE MOZARRIFAR	2.263	2.267	2.315	2.355	2.431
TORRECILLA	28	25	25	25	24
VENTA DEL OLIVAR	976	999	1.000	988	969
VILLAMAYOR	0	0	0	0	0
VILLARRAPA	135	144	150	163	240
Total	30.204	30.817	31.046	31.124	31.460

Edad	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0 a 4	17.952	16.956	34.908
5 a 9	16.640	15.968	32.608
10 a 14	15.608	14.634	30.242
15 a 19	15.971	15.437	31.408
20 a 24	18.918	18.489	37.407
25 a 29	24.247	23.030	47.277
30 a 34	30.907	28.705	59.612
35 a 39	31.370	29.320	60.690
40 a 44	28.724	27.692	56.416
45 a 49	26.244	26.375	52.619
50 a 54	23.576	25.091	48.667
55 a 59	19.647	22.117	41.764
60 a 64	18.261	20.730	38.991
65 a 69	15.475	17.817	33.292
70 a 74	11.453	14.663	26.116
75 a 79	11.216	15.867	27.083
80 a 84	7.667	12.895	20.562
>84	5.564	12.960	18.524
No consta	0	0	0
Total	339.440	358.746	698.186

ANEXO II

III. Análisis PESTE

Político y Legal

En la actualidad se ha producido un cambio político en el que se ha pasado a un gobierno de centroderecha cuya política es conservadora, junto con una reforma laboral llevada a cabo y que repercutirá en las empresas de forma positiva en los siguientes aspectos:

- La reforma permite cambiar jornadas, turnos, funciones y hasta rebajar salarios.
- Facilidades en el despido y en el Expediente de Regulación de Empleo (ERE)
- Facilidades en contratos de menores de 30 años en Pymes.
- Bonificaciones a la contratación indefinida.
- El despido será procedente salvo que el trabajador demuestre lo contrario.
- Ley del salario mínimo interprofesional: 641'40€.

Por el contrario, se han introducido una serie de medidas que no serán tan beneficiosas para las empresas, y concretamente al sector hostelero:

- Disminución de las subvenciones públicas.
- Ley antitabaco que entró en vigor en 2011, y que prohíbe fumar en todos los bares y lugares públicos cerrados con algunas excepciones.

Además los préstamos ICO, con condiciones más interesantes que las ofrecidas por una entidad privada, favorecen el emprendimiento de nuevos empresarios.

Económico

La economía nacional se encuentra sumergida en recesión, aunque parece que comienzan a verse síntomas de leve mejoría en diferentes aspectos que se detallan a continuación.

Además se espera un pequeño crecimiento del PIB del 0'7% para 2014 tras varios años de descensos, mientras que en este año habrá una caída del 1'3%. (*) En Aragón en 2012 descendió un 1'1%. (**)

En cuanto a la tasa de desempleo, es la más alta de la historia con una tasa del 27'2% en el primer trimestre de 2013, con un total de 6.202.070 personas. Aunque las estimaciones para el año próximo serán del 25'9%. En Aragón se situó en 2012 en el 22'36%.

Otro aspecto positivo es que la inflación por primera vez en la historia se sitúa por debajo del 1%.

En cuanto a la prima de riesgo, alcanza los 245 puntos, situándose en el 4'25%, mientras que el Ibex-35 cotiza en 9.350 puntos, el mejor desde Julio de 2009. Por otro lado, el Banco Central Europeo ha dejado los tipos de interés en el mínimo histórico del 0,5%.

Si se estudia la perspectiva de los ciudadanos, siguen produciéndose restricciones que dificultan el consumo de éstos, ya que se produjo en 2012 una subida progresiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en los tramos estatales (de 0'75% al 7%), así como los de las rentas del ahorro, y para el 2014 se espera una nueva.

Además se introdujo el repago del 10% de los medicamentos, así como subidas en 2013 del impuesto sobre el alcohol y el tabaco, y en el Impuesto sobre el Valor Añadido de los tipos superreducidos hasta el 10% e incluso el 21%.

Social

Ante la gran cantidad de desempleo se ha producido un cambio en los estilos de vida de la sociedad dando cada vez más importancia al trabajo en detrimento del ocio y el disfrute. Influido también por los recortes y los aumentos fiscales.

Aunque las cifras señalan que la hostelería se recupera levemente tras la caída de un año en Agosto de las ventas del 2'6%. (<http://www.tribunasalamanca.com/noticias/los-bares-y-restaurantes-aumentan-sus-ventas-por-primera-vez-desde-agosto-de-2011/1382097405>).

La separación entre clases sociales está aumentando, de forma que la clase media-alta es más alta y la clase media-baja es cada vez más baja.

Existe una gran dificultad para los jóvenes de acceder al mundo laboral, con un 55'20%, y en Aragón, que es la menor con 39'8%, ambas en 2012. Además, las tasas universitarias se han elevado este curso hasta un 50%.

Se está produciendo una salida masiva de inmigrantes que vinieron a España durante las épocas de esplendor, y además también muchos jóvenes españoles se van a buscar la vida a países europeos o del resto del mundo.

Todos estos factores afectan de alguna manera o de otra, directa o indirectamente a los sectores del comercio hostelero y minorista, ya que afectan al consumo, al ahorro, o bien a la existencia de mayor o menor cantidad de personas susceptibles de ser clientes.

Tecnológico

Los avances tecnológicos están condicionando el modo de vida de las personas, electrodomésticos, móviles, ordenadores, robótica, aparatos electrónicos... Aunque supongan una inversión costosa, existen aparatos de gran utilidad, uno de ellos, relativamente moderno, es la PDA que facilita la labor de camareros y comerciantes.

Aparecen nuevos productos o productos con grandes innovaciones que atienden a la demanda actual de la sociedad, generándose una mayor competitividad.

Internet ha revolucionado las formas de información, venta y promoción. Las redes sociales son el nuevo boom para darse a conocer o ganar en importancia.

Ecológico

La preocupación por la contaminación y la gestión de los residuos en España todavía está a la cola de Europa. En este sentido, se introdujo una nueva ley para la gestión de aceites usados, por la que los restaurantes y bares deben contratar o contar con una adecuada gestión de los residuos por la contaminación que producen. En concreto un litro de aceite usado contamina alrededor de 1.000 litros de agua.

Los grandes pasos que se habían dado en cuanto al sector de las energías renovables se han retrocedido con la llegada de la crisis, y la inversión en este sector se ha reducido, así como las subvenciones estatales. Esto supone mayores gastos en el proceso de reciclaje y de desecho de basuras para las empresas, pero estas actitudes deben convertirse en cotidianas por un entorno más saludable.

* *Previsiones económicas:* http://www.elconfidencial.com/economia/2013-09-27/espana-seguira-destruyendo-empleo-en-2014-pese-a-crecer-un-0-7_33431/

* * *Datos económicos:* <http://www.datosmacro.com/>

ANEXO III

III.I. España cuenta con 262.420 empresas dedicadas a la comida y bebida, 1.726 menos que en 2011

España cuenta en 2012 con 262.420 empresas activas en el sector de servicios de comidas y bebidas, 1.726 menos que en 2011, según los datos del directorio de Empresas (Dirce) publicado hoy el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

La mayor parte de estas empresas, 186.096, son establecimientos de comidas y bebidas, mientras que 11.124 se dedican a la provisión de comidas preparadas para eventos.

Según la misma estadística, España cuenta con 62.500 restaurantes y puestos de comida, una cifra ligeramente inferior a la registrada en 2011, que fue de 64.875.

En cuanto a los movimientos registrados en el Dirce, 221.283 empresas de este sector permanecieron activas en 2012, mientras que el número de bajas ascendió a 42.450 y el de altas a 41.137.

El comercio minorista de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados cuenta en España con 104.532 empresas, una cifra similar a la de 2011, cuando se registraron 104.781.

Las empresas de la industria agroalimentaria cuenta con cifras similares a las de 2011, ya que el número total es de 24.171 en 2012, frente a los 24.385 del periodo anterior.

En el último ejercicio, en la industria agroalimentaria se han producido 1.331 bajas y 1.195 altas de empresas, mientras que permanecieron activas 22.976 entidades, según el INE.

Por su parte, la industria de fabricación de bebidas está compuesta por 5.025 empresas, 49 menos que en 2011, un subsector que en 2012 registró 235 altas y 194 bajas de entidades.

Finalmente, el Dirce registra 8.422 empresas de actividades veterinarias en funcionamiento, con 750 altas y 510 bajas en este ejercicio.

Según el INE, la cifra de empresas activas en España de todos los sectores retrocedió por cuarto año consecutivo, ya que disminuyó un 1,6 % durante el año 2011, hasta situarse en casi 3,2 millones de entidades.

<http://www.vinetur.com/201208078805/espana-cuenta-con-262420-empresas-dedicadas-a-la-comida-y-bebida-1726-menos-que-en-2011.html>

III.II. Sector Servicios

www.ine.es



Notas de prensa

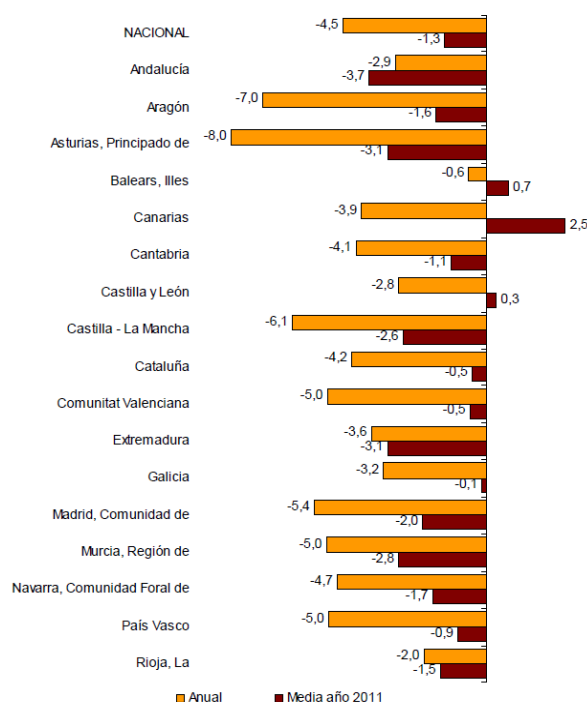
14 de febrero de 2012

Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS). Base 2005
Diciembre 2011. Datos Provisionales

Principales resultados

- La **tasa interanual** de la **cifra de negocios del sector Servicios** de mercado se sitúa en el **–4,5% en diciembre**, casi dos puntos por debajo de la registrada en noviembre.
- En el **año 2011** la cifra de negocios del sector Servicios **desciende un 1,3%** respecto al año 2010.
- El **personal ocupado** **desciende un 1,7%** respecto a diciembre del año anterior. En el **conjunto del año 2011** el personal ocupado **disminuye un 0,6%** respecto a 2010.
- La cifra de negocios del sector Servicios registra **tasas interanuales negativas en todas las comunidades autónomas** respecto a diciembre de 2010.
- En el **conjunto del año 2011** la cifra de negocios del Sector Servicios **desciende en 14 comunidades autónomas**. El empleo disminuye en 11.

Tasas anual y de la media de la cifra de negocios
Índice general por comunidades autónomas



1. Índices nacionales de cifra de negocios por ramas de actividad

	Índice	% de variación		Repercusión
		Anual	Media año 2011	Anual
ÍNDICE GENERAL	101,1	-4,5	-1,3	
1. COMERCIO	99,8	-5,3	-2,3	-3,611
1.1. VENTA Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS Y MOTOCICLETAS	57,6	-6,9	-9,5	-0,389
Venta de vehículos, motocicletas y repuestos	53,7	-6,5	-10,3	-0,304
Mantenimiento y reparación de vehículos	92,2	-9,1	-4,9	-0,085
1.2. COMERCIO AL POR MAYOR E INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO	99,8	-6,3	-1,4	-2,345
Intermediarios del comercio	103,5	-2,3	-0,4	-0,010
Materias primas agrarias y de animales vivos	99,5	-10,8	7,8	-0,188
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	121,5	-5,2	-3,3	-0,560
Artículos de uso doméstico	105,8	-3,5	-1,3	-0,306
Equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	88,8	-18,4	-9,3	-0,477
Otra maquinaria, equipos y suministros	81,3	-13,2	-2,9	-0,400
Combustibles, metales y otros	86,1	-4,2	0,8	-0,406
No especializado	129,9	1,6	2,6	0,002
1.3. COMERCIO AL POR MENOR	118,8	-3,5	-1,8	-0,877
2. OTROS SERVICIOS	103,6	-2,8	0,7	-0,913
2.1. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	103,2	-1,0	2,5	-0,084
Transporte terrestre	92,1	-3,1	-0,1	-0,116
- Transporte por ferrocarril	132,3	0,6	4,0	0,001
- Transporte por taxi	99,0	-3,6	0,3	-0,008
- Otro transporte terrestre de pasajeros	108,4	-0,3	4,1	-0,001
- Transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza	87,1	-3,8	-1,2	-0,108
Transporte marítimo y por vías navegables interiores	91,1	-11,3	-8,3	-0,019
Transporte aéreo	97,2	1,6	3,0	0,013
Almacenamiento y actividades anexas al transporte	120,5	2,1	6,9	0,069
Actividades postales y de correos	111,5	-6,0	-1,2	-0,031
2.2. HOSTELERÍA	89,1	-1,4	0,8	-0,064
Servicios de alojamiento	72,7	5,0	7,5	0,051
Servicios de comidas y bebidas	95,8	-3,2	-2,2	-0,114
2.3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	109,0	-5,7	-1,6	-0,459
Edición	81,3	-7,9	-3,7	-0,063

3. Tasas interanuales. Índice general y por sectores

Periodo	Índice general		Comercio		Venta y reparación de vehículos y motocicletas		Comercio al por mayor e intermediarios	
	Original	Corregido ¹	Original	Corregido ¹	Original	Corregido ¹	Original	Corregido ¹
2010 Diciembre	-1,0	-1,4	-0,1	-0,7	-14,0	-12,6	2,8	2,0
2011 Enero	1,8	0,4	2,5	0,8	-9,9	-9,9	6,8	4,6
Febrero	1,5	1,7	1,4	1,6	-12,2	-11,8	5,0	5,3
Marzo	-0,9	-1,8	-2,1	-3,2	-12,4	-14,0	0,7	-0,8
Abril	-0,8	0,5	-1,4	0,1	-17,6	-17,6	-0,7	1,3
Mayo	-0,2	-0,8	-1,4	-2,1	-14,8	-16,2	1,5	0,6
Junio	-6,0	-5,7	-8,2	-7,8	-25,0	-24,3	-7,0	-6,5
Julio	-0,2	1,7	-1,7	0,6	0,7	6,1	-1,7	1,2
Agosto*	1,1	0,9	0,5	0,2	5,6	5,0	0,2	-0,2
Septiembre*	-0,8	-1,1	-2,4	-2,8	-2,9	-3,7	-3,0	-3,4
Octubre*	-2,8	-2,7	-4,2	-4,1	-1,0	-1,2	-5,3	-5,2
Noviembre*	-2,6	-2,6	-3,6	-3,6	-2,8	-2,8	-3,6	-3,6
Diciembre	-4,5	-2,6	-5,3	-3,0	-6,9	-8,7	-6,3	-3,4

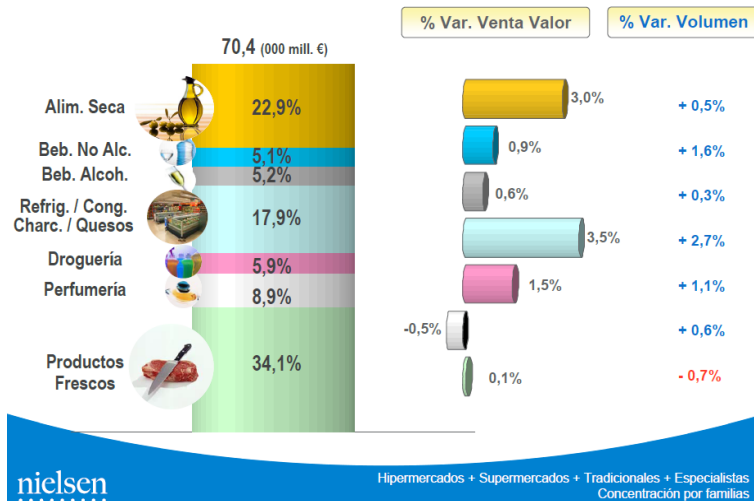
Periodo	Comercio al por menor		Otros servicios		Transporte y almacenamiento		Hostelería	
	Original	Corregido ¹	Original	Corregido ¹	Original	Corregido ¹	Original	Corregido ¹
2010 Diciembre	-0,6	-0,1	-2,8	-3,1	4,4	3,8	-2,4	-2,2
2011 Enero	-0,3	-0,3	0,4	-0,3	4,7	3,1	-2,0	-1,6
Febrero	0,1	0,4	1,7	1,8	4,9	5,1	-1,1	-1,2
Marzo	-3,3	-4,0	1,7	1,2	4,1	3,1	-1,7	-1,4
Abril	2,7	2,7	0,4	1,1	3,0	4,5	2,6	2,1
Mayo	-1,6	-2,3	2,0	1,6	5,9	5,1	-1,3	-1,0
Junio	-3,8	-3,4	-1,7	-1,5	0,8	1,2	1,2	1,1
Julio	-2,3	-0,1	2,6	3,7	1,3	3,4	3,6	3,0
Agosto*	-0,1	-0,4	2,2	2,0	3,1	2,9	3,1	3,2
Septiembre*	-1,3	-1,6	2,3	2,2	4,5	4,2	3,6	3,7
Octubre*	-3,3	-3,4	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3
Noviembre*	-3,7	-3,7	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,4	-0,4
Diciembre	-3,5	-2,7	-2,8	-1,7	-1,0	1,3	-1,4	-2,1

Volumen de negocio y personal ocupado por sector de actividad. Año 2011

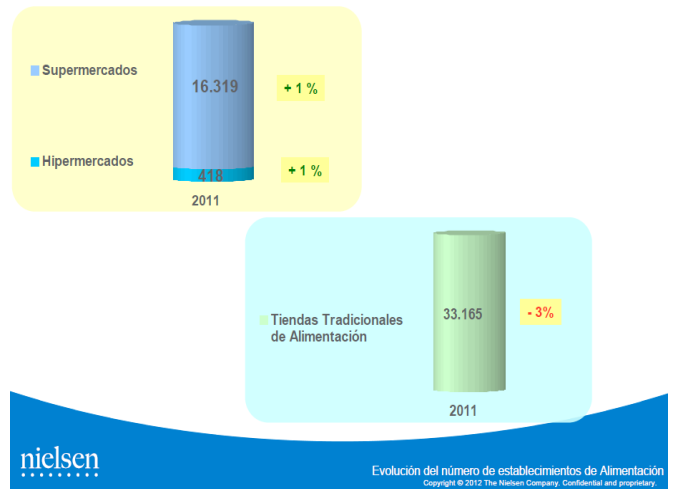
Sector de actividad	Volumen de negocio (€)	Variación (%) 11/10	Ocupados (media anual)	Variación (%) 11/10
Comercio al por mayor de materias primas agrarias y animales vivos	20.152	17,2	31.134	0,4
Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	19.006	15,0	53.163	0,1
Otro comercio al por mayor especializado	108.361	6,3	197.840	-4,5
Comercio al por menor no realizado ni en establecimientos ni en puestos de venta ni en mercados	3.476	6,1	25.439	-3,4
Comercio de repuestos y accesorios de vehículos de motor	10.847	4,3	48.727	-2,2
Comercio al por menor en establecimientos no especializados	84.327	1,1	489.542	1,2
Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco	101.587	1,1	323.915	0,9
Intermediarios del comercio	4.772	0,3	77.641	-0,9
TOTAL	654.533	-0,6	3.029.152	-2,4
Comercio al por mayor de artículos de uso doméstico	84.942	-2,7	230.397	-3,0
Comercio al por mayor de otra maquinaria, equipos y suministros	28.362	-5,4	127.076	-2,9
Comercio al por mayor de equipos para las TIC	22.378	-5,9	61.652	2,2
Otro comercio al por menor en establecimientos especializados	85.217	-6,1	828.365	-2,9
Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	23.482	-7,5	228.282	-7,8
Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	9.565	-8,3	139.878	-7,5
Venta de vehículos de motor	43.969	-8,4	103.794	-2,8
Comercio al por mayor no especializado	1.008	-11,3	5.664	5,5
Comercio al por menor en puestos de venta y en mercados	1.780	-12,5	47.321	-3,7
Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos y accesorios	1.303	-14,0	9.318	-7,8

*Millones de euros

Crecimientos moderados en volumen en todas las secciones excepto Productos Frescos



Crece el libreservicio de Alimentación y descenden las tiendas tradicionales



III.IV. Sector Comercio

www.ine.es

Índices de Comercio al por menor

Índices de cifra de negocios. Precios corrientes. (Base 2010)

Índices nacionales por modos de distribución del comercio

Unidades: Índices y tasas

	Variación anual											
	2012M12	2012M11	2012M10	2012M09	2012M08	2012M07	2012M06	2012M05	2012M04	2012M03	2012M02	2012M01
Empresas unilocalizadas	-10,2	-9,6	-8,8	-15,0	-3,0	-7,8	-6,3	-4,4	-9,4	-4,5	-3,6	-1,3
Pequeña cadena	-11,9	-6,7	-7,5	-12,5	-0,4	-6,3	-6,3	-3,0	-10,8	-4,7	-2,4	-1,6
Grandes cadenas	-1,0	0,5	0,4	-2,7	2,3	-0,1	4,1	2,4	-7,2	3,8	2,3	0,5

Índices de Comercio al por menor

Índices de cifra de negocios. Precios corrientes. (Base 2010)

Índices nacionales: general y grupos

Unidades: Índices y tasas

	Variación anual											
	2012M12	2012M11	2012M10	2012M09	2012M08	2012M07	2012M06	2012M05	2012M04	2012M03	2012M02	2012M01
Alimentación	-2,7	-0,3	-1,3	-4,0	2,4	-1,7	2,4	1,0	-4,2	3,3	2,8	1,8

Índices de Comercio al por menor

Índices de cifra de negocios. Precios corrientes. (Base 2010)

Índices por comunidades autónomas

Unidades: Índices y tasas

	Variación anual											
	2012M12	2012M11	2012M10	2012M09	2012M08	2012M07	2012M06	2012M05	2012M04	2012M03	2012M02	2012M01
Aragón												
Índice general del comercio minorista	-5,8	-1,9	-1,7	-7,2	4,8	-2,6	-2,1	0,5	-8,3	-1,5	0,5	-1,3

	Gasto total					
	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Aragón						
1111 Restaurantes y cafés	1.104.351,17	1.252.259,76	1.222.455,81	1.231.509,46	1.240.331,72	1.167.787,65

Gasto medio por hogar		2011	2010	2009	2008	2007	2006
Aragón							
1111 Restaurantes y cafés		2.175,50	2.467,98	2.398,71	2.443,08	2.511,49	2.432,70

Gasto medio por persona		2011	2010	2009	2008	2007	2006
Aragón							
1111 Restaurantes y cafés		847,62	962,57	937,53	951,88	973,53	931,32

III.V. Sector Turismo

http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2013/04/08/aragon_segunda_comunidad_autonoma_donde_mas_gasta_turista_extranjero_229476_300.html

Aragón es la segunda comunidad autónoma donde más gasta el turista extranjero

En 2012 la Comunidad recibió 2,5 millones de viajeros y se produjeron 5,7 millones de pernoctaciones. El gasto medio fue de 122 euros al día.

Aragón es la segunda Comunidad autónoma donde más ha gastado el turista extranjero en 2012, por detrás de Madrid, con una media de 122 euros día, dejando 321 millones de euros, con una estancia media de 9,5 días, año en el que se han alcanzado los 276.691 visitantes de otros países. Hay autonomías donde el gasto medio del visitante extranjero ha sido de 92 euros.

Así lo ha expuesto la directora general de Turismo del Gobierno aragonés, Elena Allué, que ha comparecido ante la Comisión de Economía y Empleo de las Cortes autonómicas, donde ha indicado que en 2012 la Comunidad recibió 2,5 millones de viajeros y se produjeron 5,7 millones de pernoctaciones.

Allué ha precisado que este sector genera 30.000 puestos de trabajo, directos e indirectos, en la Comunidad y supone el 7,7% del Producto Interior Bruto (PIB) regional. Además, ha subrayado que el objetivo es "convertirnos en una de las comunidades autónomas con mayor atractivo" dentro de las de turismo de interior.

La directora general ha anunciado al respecto que el Consejo Sectorial de consejeros y directores generales de Turismo que se celebra esta tarde va a acordar la realización de una campaña de promoción en el extranjero de todas las comunidades autónomas de interior.

"Es la primera vez que Turespaña va a promocionar un producto de interior en el mercado extranjero", ha subrayado, para argumentar que "el sol y playa ha tocado techo" y hay que "atraer nuevos turistas" a la España interior.

Asimismo, ha reconocido que el "mercado nacional sufre una fuerte caída", y también el de los países del sur de Europa. Por eso, ha apostado por "dirigirse a mercados que no están en crisis, como el ruso, chino y nórdico".

La directora general ha sostenido que los datos de 2013 son, por el momento, "moderadamente positivos", igual que los de la Semana Santa, para la que se ha hecho una promoción directa en País Vasco, Navarra, La Rioja, Cataluña y País Valenciano, que ha tenido un "retorno directo y hay que seguir trabajando en ese sentido".

Allué ha concretado que, en Semana Santa, la ocupación ha estado entre el 85 y el 100%, tanto la hotelera como extrahotelera, con datos mejores que las previsiones, igual que en el turismo rural, donde la ocupación media ha sido del 81 por ciento y de tres noches.

De este último subsector ha comentado que, en 2012, se ha incrementado respecto a 2011 el número de viajeros el 3,56% en Aragón, el 6,79% en el caso de extranjeros, si bien ha bajado el 7,06% el número de pernoctaciones.

Por lo que se refiere al sector de la nieve ha apuntado que ha habido cifras "ligeramente superiores a la campaña anterior", que fue "muy mala", mientras que en la actual ha habido "30 días de precipitaciones de nieve", lo que ha obligado a que las estaciones hayan permanecido cerradas "muchos días".

III.VI. Memoria Anual 2012 Turismo Zaragoza

http://www.zaragoza.es/cont/paginas/turismo/pdf/memoria_2012.pdf

• VIAJEROS

	2012
Españoles	575.020
Extranjeros	200.143
TOTAL	775.163

Fuente: INE. Elaboración: Zaragoza Turismo.

La **motivación** para viajar a Zaragoza de las personas que nos han consultado es fundamentalmente conocer la ciudad como destino turístico monumental y cultural. Consecuentemente, la **información** más solicitada ha sido sobre los monumentos de la ciudad.

Motivación del viaje	
Turismo Monumental - Cultural	56%
Ocio y Fiestas	22%
Familiares y Amigos	9%
Turismo religioso	4%
Empresa	3%
Compras	2%
Congresos - Ferias	1%
Deportes	1%
Estudios	1%
Médico - administrativo	1%

• PERNOCTACIONES

	2012
Españoles	980.096
Extranjeros	332.038
TOTAL	1.312.134

Fuente: INE. Elaboración: Zaragoza Turismo

Información solicitada	
Monumentos	35%
Ocio y Fiestas	12%
Información general de Zaragoza	11%
Servicios de Turismo	10%
Transportes	8%
Paseos y Visitas	6%
Restaurantes	5%
Recinto Expo 2008	3%
Alojamientos	3%
Información de Aragón	3%
Información comercial	2%
Congresos / Ferias	1%
Información de España	1%

• CONSULTAS ATENDIDAS EN OFICINAS Y PUNTOS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA

En conjunto, a lo largo del año 2012 se han atendido un total de **743.517 consultas** en las **Oficinas Municipales de Turismo y Puntos de Información Turística**.

	CONSULTAS	españoles	extranjeros
2012	743.517	75%	25%

DESP. DEL TURISTA QUE CONSULTA LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

III.VII. Instituto Aragonés de estadística

http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonEstadistica/Documentos/docs/Areas/DatosBasic/2012/D BA2012_Wb.pdf

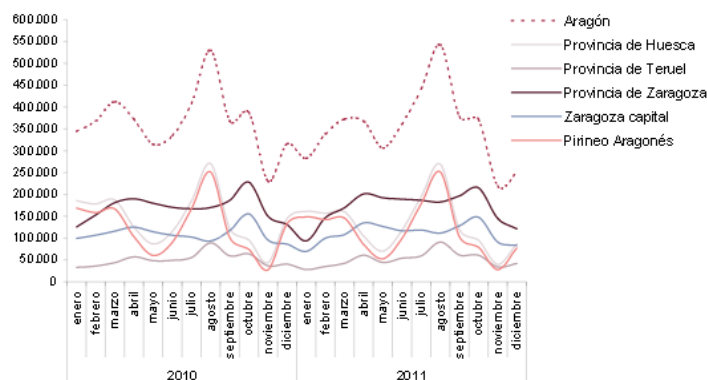
DATOS BÁSICOS DE ARAGÓN, 2012 · Instituto Aragonés de Estadística

TURISMO

Ocupación turística

Estacionalidad hotelera mensual por zonas. Años 2010 y 2011^P.

Unidad: número de pernoctaciones.



III.VIII. Estudio Consumo Alimentario Extradoméstico

www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O_INVIERNO_2011_tcm7-207355.pdf

ESTUDIO CONSUMO ALIMENTARIO EXTRADOMESTICO EN ESPAÑA: HABITOS DEL CONSUMIDOR



BLOQUE 1

MOMENTOS DE CONSUMO

% Gasto	PRIMAVERA / VERANO 07	OTOÑO / INVIERNO 07-08	PRIMAVERA / VERANO 08	OTOÑO / INVIERNO 08-09	PRIMAVERA / VERANO 09	OTOÑO / INVIERNO 09-10	PRIMAVERA / VERANO 10	OTOÑO / INVIERNO 10-11	Total Año (Abril 09 - Marzo 10)	Total Año (Abril 10 - Marzo 11)
TOTAL SEMANA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
DÍA DE DIARIO	54,0	51,4	53,6	52,3	54,4	51,4	53,9	50,7	53,0	52,4
FIN DE SEMANA	46,0	48,6	46,4	47,7	45,6	48,6	46,1	49,3	47,0	47,6
Total MOMENTO	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Desayuno	4,7	4,2	4,8	4,1	5,1	4,4	5,4	3,5	4,7	4,5
Tentempie de media mañana	4,9	4,3	4,7	3,6	5,1	3,9	5,4	3,4	4,6	4,5
Aperitivo	4,0	4,9	4,2	5,8	5,4	6,0	5,1	5,1	5,6	5,1
Comida-Almuerzo	46,7	44,8	47,6	44,0	47,1	41,8	44,2	41,3	44,6	42,9
Merienda	6,8	5,5	6,1	5,0	5,9	5,8	6,0	5,6	5,8	5,8
Cena	30,4	33,0	30,5	34,7	28,8	35,1	31,5	38,6	31,8	34,7
Tentempie nocturno	2,4	3,2	2,2	2,6	2,6	3,1	2,5	2,7	2,8	2,6
TOTAL DÍA SEMANA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Lunes	11,8	9,9	10,6	11,9	11,0	10,4	11,5	11,3	10,7	11,4
Martes	12,3	10,5	11,2	9,5	11,6	11,4	11,6	11,0	11,5	11,3
Miércoles	11,5	11,8	10,6	11,2	11,5	9,8	11,2	11,0	10,7	11,1
Jueves	10,9	11,7	12,3	11,8	11,5	11,0	11,1	10,2	11,3	10,7
Viernes	13,4	13,0	14,9	14,9	14,2	15,8	14,5	15,2	14,9	14,8
Sábado	17,4	21,3	20,3	21,0	18,6	22,3	19,8	23,3	20,3	21,4
Domingo	22,7	21,7	19,9	19,8	21,6	19,3	20,3	17,9	20,5	19,2

ESTUDIO CONSUMO ALIMENTARIO EXTRADOMESTICO EN ESPAÑA: HABITOS DEL CONSUMIDOR



BLOQUE 1

MOMENTOS DE CONSUMO

Ticket x Comensal	PRIMAVERA / VERANO 07	OTOÑO / INVIERNO 07-08	PRIMAVERA / VERANO 08	OTOÑO / INVIERNO 08-09	PRIMAVERA / VERANO 09	OTOÑO / INVIERNO 09-10	PRIMAVERA / VERANO 10	OTOÑO / INVIERNO 10-11	Total Año (Abril 09 - Marzo 10)	Total Año (Abril 10 - Marzo 11)
TOTAL SEMANA	4,18	4,51	4,25	4,44	4,14	4,43	4,20	4,50	4,27	4,33
DÍA DE DIARIO	3,61	3,84	3,57	3,80	3,59	3,79	3,63	3,72	3,68	3,67
FIN DE SEMANA	5,13	5,51	5,45	5,46	5,08	5,40	5,16	5,72	5,23	5,41
Total MOMENTO	4,18	4,51	4,25	4,44	4,14	4,43	4,20	4,50	4,27	4,33
Desayuno	1,77	1,95	1,78	1,80	1,77	1,81	1,88	1,56	1,79	1,75
Tentempie de media mañana	1,72	1,82	1,62	1,66	1,68	1,81	1,74	1,63	1,73	1,70
Aperitivo	1,87	2,22	1,99	2,31	2,33	2,36	2,26	2,11	2,35	2,19
Comida-Almuerzo	6,87	6,95	6,76	6,79	6,96	6,61	6,79	6,53	6,80	6,67
Merienda	1,83	1,89	1,96	1,79	1,82	2,05	1,84	1,81	1,92	1,83
Cena	6,08	6,34	6,07	6,44	5,51	6,43	6,12	7,26	5,95	6,65
Tentempie nocturno	3,25	3,60	3,23	3,16	3,67	3,65	3,58	3,17	3,66	3,37
TOTAL DÍA SEMANA	4,18	4,51	4,25	4,44	4,14	4,43	4,20	4,50	4,27	4,33
Lunes	3,56	3,69	3,51	4,22	3,52	3,70	3,74	3,85	3,60	3,79
Martes	3,80	3,73	3,57	3,43	3,44	3,68	3,57	3,85	3,55	3,69
Miércoles	3,73	3,89	3,45	3,79	3,56	3,61	3,66	3,73	3,58	3,69
Jueves	3,59	4,03	3,70	3,84	3,66	4,12	3,58	3,87	3,85	3,70
Viernes	4,10	4,59	4,22	4,57	4,34	4,58	4,34	4,58	4,46	4,45
Sábado	4,89	5,61	5,58	5,59	5,00	5,61	5,15	5,89	5,29	5,49
Domingo	5,14	5,28	5,28	5,08	5,04	5,00	4,92	5,02	5,03	4,96

ESTUDIO CONSUMO ALIMENTARIO EXTRADOMESTICO EN ESPAÑA: HABITOS DEL CONSUMIDOR



BLOQUE 1

MOTIVACIONES DE CONSUMO

% Gasto	PRIMAVERA / VERANO 07	OTOÑO / INVIERNO 07-08	PRIMAVERA / VERANO 08	OTOÑO / INVIERNO 08-09	PRIMAVERA / VERANO 09	OTOÑO / INVIERNO 09-10	PRIMAVERA / VERANO 10	OTOÑO / INVIERNO 10-11	Total Año (Abril 09 - Marzo 10)	Total Año (Abril 10 - Marzo 11)
TOTAL MOTIVOS	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
IMPULSO	6,2	7,6	8,1	8,7	9,8	10,0	10,3	7,6	9,9	9,1
ESTAR DE VACACIONES	11,7	5,1	9,0	4,1	9,7	4,6	6,6	6,5	7,3	6,6
ESTAR DE COMPRAS	2,9	3,3	2,9	4,1	3,2	3,9	3,8	3,5	3,5	3,7
POR COMODIDAD	3,4	10,0	10,2	12,2	10,7	10,9	10,3	9,5	10,8	10,0
POR ESTAR LEJOS DE CASA	11,6	11,8	11,8	13,1	13,4	12,6	12,3	8,8	13,0	10,7
POR FALTA DE TIEMPO	0,1	1,8	3,8	3,2	3,0	3,2	2,9	2,2	3,1	2,6
POR NO PREPARAR NADA	6,0	5,5	4,3	5,1	4,5	5,0	5,3	4,3	4,8	4,8
POR PICAR ALGO	1,2	1,7	1,3	1,6	1,8	1,7	2,1	1,8	1,8	2,0
POR PLACER O CAPRICHO	16,5	22,8	23,9	24,7	25,9	25,9	26,9	24,0	25,9	25,6
POR SALIR CON AMIGOS	17,9	19,8	16,2	21,6	18,7	22,3	20,2	24,3	20,4	22,0
POR SALIR CON LOS NIÑOS	15,0	10,6	10,2	8,7	9,8	9,0	9,6	9,0	9,4	9,3
POR SALIR EN PAREJA	12,6	13,4	10,9	12,7	11,3	11,2	9,5	14,6	11,2	11,8
POR UNA CELEBRACION DE ADULTOS	7,0	6,6	6,6	7,3	5,5	7,5	7,2	6,1	6,4	6,7
POR UNA CELEBRACION DE NIÑOS	1,2	0,5	0,7	1,1	1,7	0,6	1,1	1,2	1,2	1,2
COMIDA DE TRABAJO	2,0	2,6	1,6	2,5	1,6	1,9	1,2	2,4	1,7	1,8
OTROS	3,5	4,8	4,5	5,0	6,5	5,4	5,6	5,5	6,0	5,5

BLOQUE 1

PERFIL DEL CONSUMIDOR

% Gasto	PRIMAVERA / VERANO 07	OTOÑO / INVIERNO 07-08	PRIMAVERA / VERANO 08	OTOÑO / INVIERNO 08-09	PRIMAVERA / VERANO 09	OTOÑO / INVIERNO 09-10	PRIMAVERA / VERANO 10	OTOÑO / INVIERNO 10-11	Total Año (Abril 09 - Marzo 10)	Total Año (Abril 10 - Marzo 11)
TOTAL GENERO	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Hombre	54,5	56,1	56,2	57,4	56,8	57,0	57,2	57,2	56,9	57,2
Mujer	45,5	43,9	43,8	42,6	43,2	43,0	42,8	42,8	43,1	42,8
TOTAL CLASE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
ALTA	18,4	21,3	16,4	18,4	16,2	14,9	15,1	20,9	15,6	17,7
MEDIA ALTA	17,6	18,9	17,2	16,7	16,1	16,8	17,8	17,3	16,4	17,6
MEDIA MEDIA	39,2	34,6	38,7	34,6	36,6	36,8	36,9	32,4	36,7	34,9
MEDIA BAJA	15,1	16,1	19,3	21,0	21,0	20,5	20,4	20,4	20,8	20,4
BAJA	9,7	9,2	8,4	9,3	10,1	11,1	9,8	9,1	10,6	9,5
TOTAL EDADES	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
DE 10 A 17	15,7	14,0	13,1	12,0	12,6	12,9	13,4	13,6	12,8	13,5
DE 18 A 24	9,2	9,0	8,9	8,7	10,1	8,8	9,4	8,5	9,5	9,0
DE 25 A 34	16,2	19,0	17,2	16,6	17,3	16,7	17,5	15,5	17,0	16,6
DE 35 A 44	20,2	21,8	22,4	23,0	21,3	23,1	21,8	20,9	22,1	21,4
DE 45 A 54	19,5	15,3	20,7	17,0	16,9	16,7	16,8	15,0	16,8	15,9
DE 55 A 64	9,3	10,6	9,0	12,4	11,3	12,0	10,7	16,0	11,6	13,1
MAYORES DE 65	9,8	10,1	8,7	10,3	10,4	9,8	10,6	10,5	10,1	10,5

BLOQUE 1

PERFIL DEL CONSUMIDOR

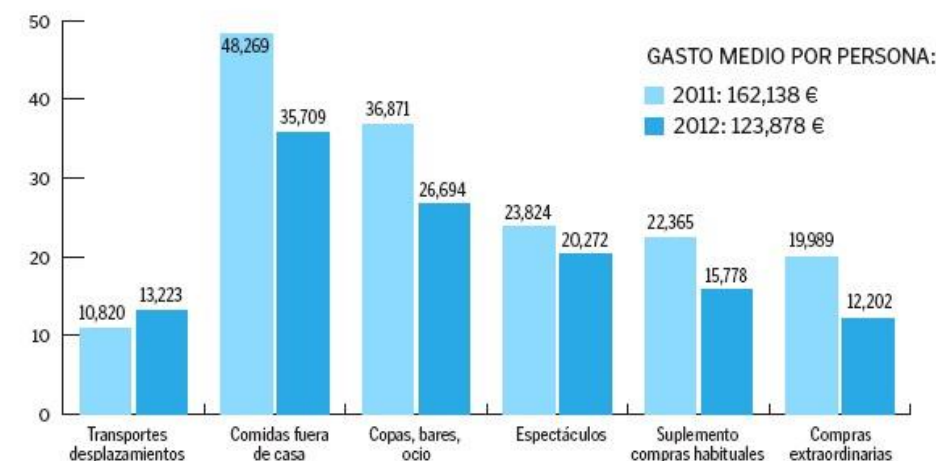
Ticket x Comensal	PRIMAVERA / VERANO 07	OTOÑO / INVIERNO 07-08	PRIMAVERA / VERANO 08	OTOÑO / INVIERNO 08-09	PRIMAVERA / VERANO 09	OTOÑO / INVIERNO 09-10	PRIMAVERA / VERANO 10	OTOÑO / INVIERNO 10-11	Total Año (Abril 09 - Marzo 10)	Total Año (Abril 10 - Marzo 11)
TOTAL GENERO	4,18	4,51	4,25	4,44	4,14	4,43	4,20	4,50	4,27	4,33
Hombre	4,24	4,54	4,28	4,56	4,19	4,49	4,23	4,49	4,32	4,34
Mujer	4,11	4,46	4,21	4,30	4,08	4,36	4,16	4,51	4,20	4,31
TOTAL CLASE	4,18	4,51	4,25	4,44	4,14	4,43	4,20	4,50	4,27	4,33
ALTA	5,19	5,85	5,28	5,72	4,89	4,75	4,62	5,19	4,83	4,91
MEDIA ALTA	4,38	5,03	4,31	5,33	4,54	5,38	5,09	5,23	4,91	5,15
MEDIA MEDIA	4,16	4,28	4,37	4,33	4,05	4,25	4,30	4,09	4,14	4,21
MEDIA BAJA	3,62	3,82	3,81	3,89	3,95	4,18	3,77	4,31	4,05	4,00
BAJA	3,53	3,63	3,32	3,35	3,43	3,99	3,22	4,01	3,68	3,52
TOTAL EDADES	4,18	4,51	4,25	4,44	4,14	4,43	4,20	4,50	4,27	4,33
DE 10 A 17	6,01	6,45	5,42	5,41	4,97	5,40	5,30	5,34	5,16	5,32
DE 18 A 24	3,51	3,72	3,50	3,56	3,86	3,78	3,62	3,88	3,83	3,73
DE 25 A 34	3,68	4,58	3,92	4,23	3,94	4,48	4,13	4,32	4,17	4,21
DE 35 A 44	4,08	4,74	4,45	4,85	4,26	5,05	4,53	4,74	4,61	4,62
DE 45 A 54	4,79	4,39	5,02	4,35	3,92	4,24	3,94	3,84	4,06	3,90
DE 55 A 64	3,73	3,88	3,62	4,38	4,31	3,96	3,98	5,30	4,14	4,62
MAYORES DE 65	3,57	3,88	3,41	4,21	3,93	3,78	3,89	4,08	3,86	3,97

III.IX. Impacto económico de las Fiestas del Pilar 2010

www.zaragoza.es/ciudad/noticias/detalleM_Noticia?id=137874

Comparativa 2011-2012

Gasto en euros



HERALDO

ANEXO IV

IV.I. Competidores

ZONA EL TUBO		ZONA SAN MIGUEL	
RESTAURANTE	CALLE	RESTAURANTE	CALLE
La cueva en Aragón	Libertad	Circo	Blancas
Bodegas Almau	Estébanes	Erzo	Santa Catalina
La Republicana	Méndez Núñez	Argüelles	San Miguel
Fenicia	Estébanes	Monumental	Los Sitios
La Miguería	Estébanes	Antiguo Tabernillas	Inocencio Jiménez
Vinos Nicolás	Estébanes	Lizarrán	Independencia
Casa Pascualillo	Libertad	D'Jorge	Plaza España
Triana	Estébanes	Las Palomas	Sanclemente
Texas	4 de Agosto	Linacero	Arzobispo Magdalena
Doña Casta	Estébanes	Centrick	Arzobispo Magdalena
La Ballena Colorá	Libertad	Candolfías	Zurita
		Cassettone	San Miguel
		Sagardi	Plaza España

Elaboración Propia

ZONA LA MAGDALENA		ZONA PLAZA SANTA MARTA	
RESTAURANTE	CALLE	RESTAURANTE	CALLE
Estudios	Estudios	Tragantua	Dormer
Terrero	Estudios	Cedros	Cedro
Antigua Casa Paricio	Coso	Dominó	Pza. Santa Marta
El Tablón	San Vicente de Paúl	Marpy	Pza. Santa Marta
A flama	Mayor	La flor de la sierra	San Valero
Barrio Sur	San Jorge	La casa del mar	San Andrés
Birosta	Universidad	Casa Portolés	Santa Cruz
Entalto	Pza. Magdalena	Casa Juanico	Santa Cruz
La otra	Teobaldo	La Nicolasa	San Pedro Nolasco
Taberna Urbana	Pelegrín	Los Victorinos	José de la Hera
		La Olla	Mayor
		El rincón de Curro	Pza. Santa Marta

Elaboración Propia

ZONA AZOQUE	
RESTAURANTE	CALLE
Continental	5 de Marzo
La Reserva	Cádiz
Lizarrán	Valcarreres
100 Montaditos	Valcarreres
Borago	Salamero
La Gasca	Morería
El Morrudo	Azoque
Thai Garden	Marceliano Isabal
Espumosos	5 de Marzo
Pic Nic	Doctor Cerrada
Txoco	Doctor Horno
D' Jorge	Azoque
Don Santiago	Ramón y Cajal

Elaboración Propia

MERCADOS TRADICIONALES	
MERCADO	CALLE
Lanuza (Mercado Central)	Cesaraugusto
San Miguel	San Miguel
San Vicente de Paúl	San Vicente de Paúl
Latassa	Latassa
Valdespartera	Olvidados
Teruel	Teruel
Carmen	María Agustín
Delicias	Delicias
Madrid	Madrid
Donenech	Arzobispo Domenech

Elaboración Propia

Marketing Mix Competidores

NEGOCIO PRINCIPAL
Producto <ul style="list-style-type: none"> - Centros Comerciales: Modernización y Renovación - Mercados: Obsoletos Y Puestos Independientes - Variedad Tiendas - Gran Cantidad Tiendas
Precio <ul style="list-style-type: none"> -Centros Comerciales: Alquiler Alto -Mercados: Más Bajos
Distribución <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de Calidad - Centros Comerciales: Ciertos espectáculos y eventos - Mercados: Sin Atracciones
Promoción <ul style="list-style-type: none"> - Centros Comerciales: Gran Inversión - Mercados: Nula

Elaboración Propia

NEGOCIO SECUNDARIO	
HOSTELERÍA	COMERCIO MINORISTA
Producto <ul style="list-style-type: none"> - Generalmente: Calidad y Variedad - Otros: Más especializados pero sin variedad 	Producto <ul style="list-style-type: none"> - Distintas Calidades - Grandes Superficies: más variedad
Precio <ul style="list-style-type: none"> - Altos Precios - Pocas Ofertas 	Precio <ul style="list-style-type: none"> - Sin Buena Relación Calidad-Precio - Muchas Ofertas
Distribución <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de Calidad - Atención Personalizada 	Distribución <ul style="list-style-type: none"> - Grandes Superficies: Sin Servicio - Pequeñas Superficies: Servicio Personal
Promoción <ul style="list-style-type: none"> - Sin Publicidad - Concursos de Tapas 	Promoción <ul style="list-style-type: none"> - Grandes Superficies: Muchísima Publicidad - Pequeñas Superficies: Sin Publicidad

Elaboración Propia

IV.II. Sustitutivos

RESTAURANTES CONVENCIONALES		RESTAURANTES COMIDA RÁPIDA	
RESTAURANTE	CALLE	RESTAURANTE	CALLE
Casa Oyarzun	Cádiz	El calamar bravo	5 de Marzo
La Parrilla de Albarracín	Cádiz	La Mejillonera	5 de Marzo
Contigo... pan y cebolla	Peromarta	Pans & Company	Valcarreres
The Guinness House	Cesaraugusto	Burger King	Coso
La mar salada	5 de Marzo	McDonald's	Coso
Marisquería Azoque	Azoque	Hamburgo's	Marceliano Isabal
La mafia	Casa Jiménez	Bocatta	Plaza Aragón
Bodegón Azoque	Casa Jiménez	Vip's	Plaza Aragón
Las Lanzas	Cesaraugusto	Pastafiore	Plaza Aragón
La scala	Sanclemente	Telepizza	María Agustín
Palomeque	Palomeque	Döner Kebab	Conde Aranda/Coso
El verrugón	Ramón y Cajal	Tony Mell's	Azoque
El asa dorada	Ramón y Cajal	Subway	Cádiz
Casa Montañés	Conde Aranda		
Alta taberna del mono loco	Pamplona		
La tagliatella	Zurita		
Taberna Bilbilis	Sanclemente		
Wok	Cádiz		
Sakura	Cesaraugusto/Alfonso I		

Fuente: Elaboración Propia

GRANDES SUPERFICIES	
SUPERFICIE	CALLE
El Árbol	5 de Marzo
Opencor	Jerónimo Zurita
El Corte Inglés	Independencia
El Corte Inglés	Sagasta
Mercadona	San Vicente de Paúl
Lidl	Goya

Fuente: Elaboración Propia

IV.III. Proveedores

PROVEEDORES	
PROVEEDOR	PRODUCTOS
Profesionales de la carne	Carnes
Pastores	Carnes
Oviaragón	Carnes
Cárnicas Gallego	Carnes
Unión polleros Aragón	Aves
Pollos del bajo Cinca	Pollos ecológicos
Granja Virgen del Rosario	Huevos
Mercazaragoza: Pescado y Marisco	17 empresas
Mercazaragoza: Frutas y Hortalizas	35 empresas
Mercazaragoza: Carnes	37 empresas
Acesur	Aceites
Tezar	Aceites
Moracerdán	Aceites
Charcuterías Ibéricas	Charcutería
Campofrío	Charcutería
La Monrealense	Charcutería
Cubitos de Aragón	Hielo
Frescofrío	Hielo
Aragonesa del hielo	Hielo
Pastesana	Pastelería
Panificadora Castellana	Pan/Pastelería
Tolosana	Pan/Pastelería
Mercapan	Pan/Pastelería
Distribuciones Rodrigo	Congelados
Bebinter	Bebidas
Ecototal	Prod. ecológicos
Ibereco	Prod. ecológicos
Riet Vell	Prod. Comercio Justo
Cafés El Criollo	Cafés
Cafento	Cafés

Fuente: Elaboración Propia

IV.IV. Cientes

Se ha elaborado un pequeño estudio mediante observación de los tipos de grupos de personas más característicos que se pueden encontrar en esta zona de la ciudad en los diferentes restaurantes y tiendas de alimentación, y su periodo del día de mayor afluencia:

RESTAURANTES Y BARES	
TIPO CLIENTE	PERIODO
DÍAS LABORABLES	
Adolescentes	Tarde
Jóvenes/Universitarios	Tarde/Noche
Trabajadores	Mañana
Funcionarios/Viajeros	Mañana/Tarde
Vecinos	Comer/Cenar
Grupos con niños	Tarde
Jubilados	Mañana
FIN DE SEMANA Y VÍSPERAS DE FESTIVO	
Adolescentes	Tarde
Jóvenes/Universitarios	Tarde/Noche
Adultos / Hombre Negocios	Comer/Cenar
Grupos con niños / Turistas	Mañana/Tarde
Jubilados	Mañana
DOMINGOS Y FESTIVOS	
Adultos / Hombres Negocios	Comer/Cenar
Grupos con niños / Turistas	Mañana/Tarde
Jubilados	Mañana

Fuente: Elaboración Propia

COMPRA DIARIA	
TIPO CLIENTE	PERIODO
DÍAS LABORABLES	
Jóvenes Independizados	Mañana
Trabajadores	Mañana
Trabajadores Oficina	Mañana/Tarde
Vecinos	Mediodía
Jubilados / Amas de Casa	Mañana
SÁBADOS	
Vecinos	Mañana
Adultos / Jóvenes	Mediodía
Grupos con niños	Mediodía
Jubilados / Amas de Casa	Mañana

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO V

V.I. Lugares cercanos al “Espacio Azoque” en la ciudad

CENTROS COMERCIALES		
MAPA	C.C.	CALLE
1	El Corte Inglés	Sagasta
2	El Corte Inglés	Independencia
3	C.C. Independencia	Independencia
4	Puerta Cinegia	Plaza España
5	Mercado Central	Cesaraugusto

Fuente. Elaboración Propia

OCIO/CULTURA		
MAPA	CENTRO	CALLE
1	Cine Palafox	Independencia
2	Cine Cervantes	Casa Jiménez
3	Cine Eliseos	Sagasta
4	Teatro Principal	Sinués y Urbiola
5	Teatro del Mercado	Plaza Santo Domingo
6	Facultad de Economía	Gran Vía
7	Bibliotecas	Valcarreres / Dtor. Cerrada
8	Plaza de Toros	Vicente Gómez Salvo

Fuente. Elaboración Propia

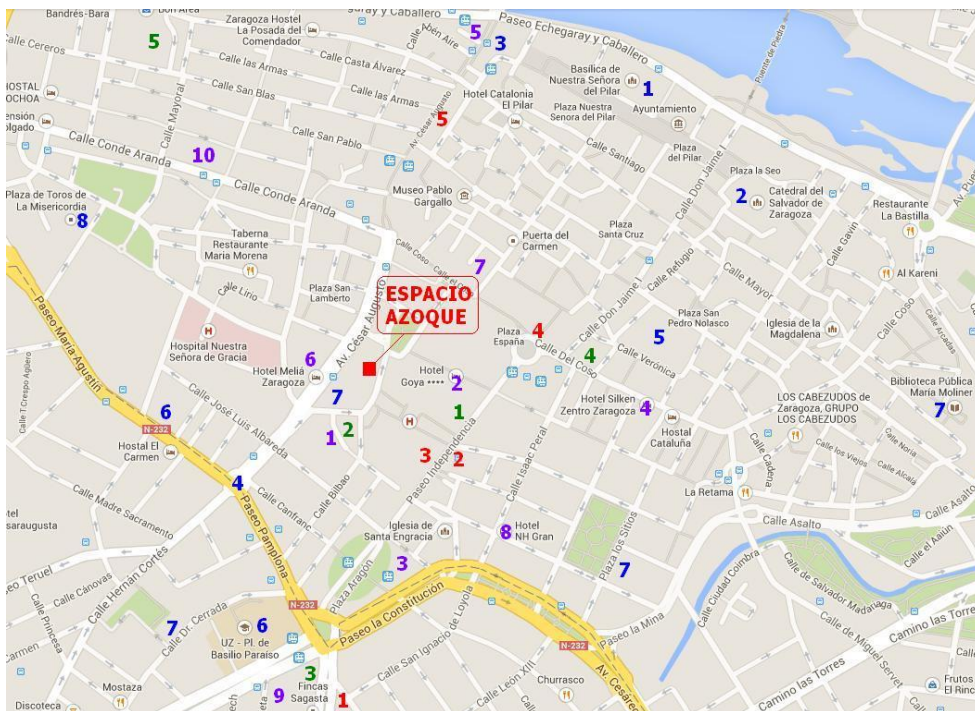
ATRACCIONES CULTURALES		
MAPA	ATRACCIÓN	CALLE
1	Basílica del Pilar	Plaza del Pilar
2	Catedral de La Seo	Plaza de La Seo
3	Murallas Romanas	Cesaraugusto
4	Puerta del Carmen	María Agustín
5	Teatro Romano	San Jorge
6	Museo Pablo Serrano	María Agustín
7	Museo de Zaragoza	Plaza de los Sitios

Fuente. Elaboración Propia

HOTELES		
MAPA	HOTEL	CALLE
1	Palafox	Casa Jiménez
2	Goya	5 de Marzo
3	Zenit Don Yo	Juan Bruil
4	Reino de Aragón	Coso
5	NH Hoteles	Cesaraugusto
6	Meliá	Cesaraugusto
7	Alfonso	Coso
8	Gran Hotel	Joaquín Costa
9	Gran Vía	Gran Vía
10	Hespería	Conde de Aranda

Fuente. Elaboración Propia

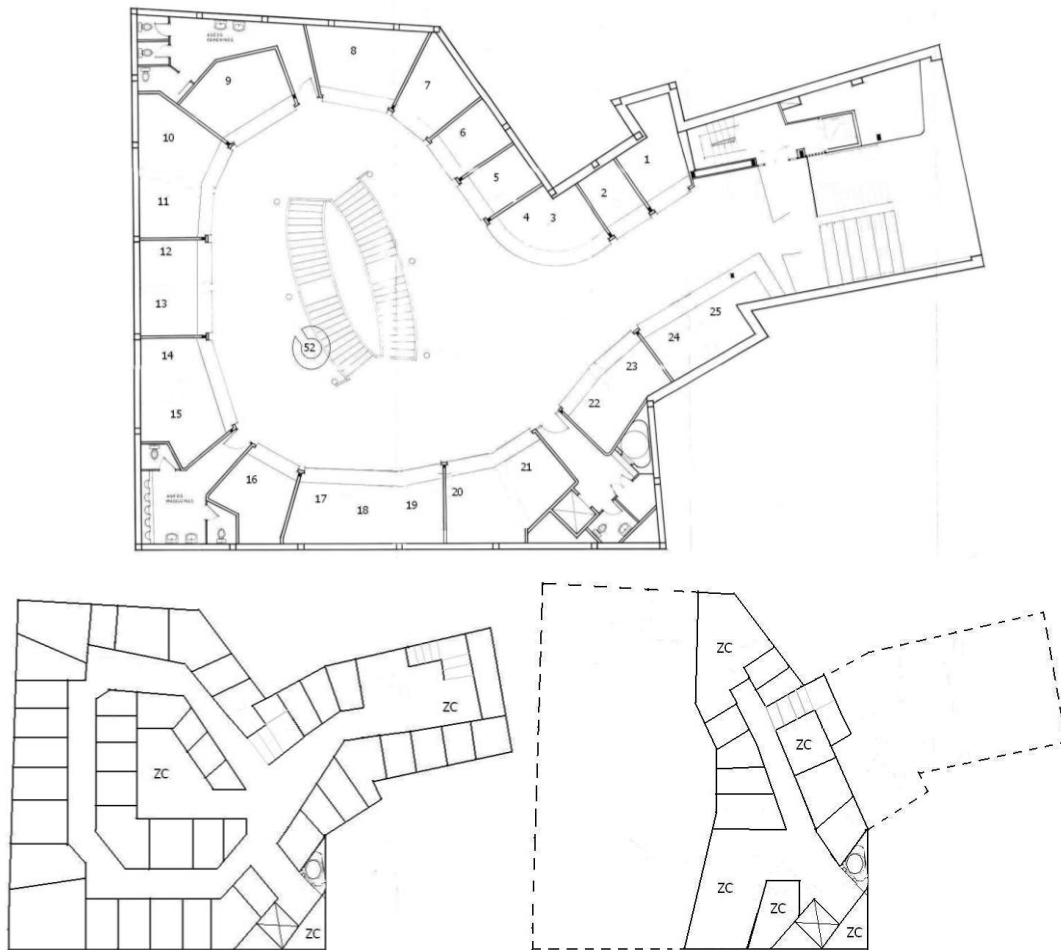
En el siguiente mapa quedan recogidos todos los lugares cercanos al “Espacio Azoque” nombrados anteriormente:



Fuente. Elaboración Propia

V.II. Desglose del espacio

- Plano de la planta inferior y sótanos:



Planos del proyecto, año 1967. Arquitecto: Enrique M. Delso Calavia. Promotor: Ángel García Muniesa.

-

- Por un lado, se observa la superficie total de la comunidad incluyendo el edificio de viviendas. Y también el desglose de metros cuadrados distribuidos por plantas y por características, ya sean locales almacenes o zonas comunes.

COMUNIDAD AZOQUE	
DIVISIONES	SUPERFICIE (M ²)
Viviendas	682
Mercado	2.648
TOTAL	3.330
MERCADO POR PLANTAS	
Planta 2	789
Planta 1	774
Sótano 1	617
Sótano 2	468
TOTAL	2.648

MERCADO POR PROPIEDAD	
Locales 2	281
Zonas Comunes 2	505
Locales 1	266
Zonas Comunes 1	511
Almacenes Sótano 1	499
ZC Almacenes Sótano 1	339
Almacenes Sótano 2	78
ZC Almacenes Sótano 2	169
TOTAL	2.648

Sede Electrónica del Catastro (<https://www1.sedecatastro.gob.es/OVCInicio.aspx>)

- Y por el otro, se detallan los metros cuadrados que corresponden a cada local del mercado.

SUPERFICIE (M²) POR LOCAL						
Nº	PLANTA	PART	COMERCI	ALMACÉ	COMUNE	TOTAL
1	1	1,65%	10	6	35	51
2	1	1,25%	8	11	26	45
3	1	1,25%	8	16	26	50
4	1	1,25%	6	11	18	35
5	1	1,25%	9	7	26	42
6	1	1,25%	8	11	26	45
7	1	1,55%	10	12	34	56
8	1	3,05%	25	9	65	99
9	1	2,85%	16	15	61	92
10	1	1,55%	11	21	34	66
11	1	1,25%	9	10	26	45
12	1	1,25%	8	8	26	42
13	1	1,25%	8	8	26	42
14	1	1,55%	9	9	34	52
15	1	1,55%	7	10	34	51
16	1	1,65%	9	10	35	54
17	1	1,55%	8	8	34	50
18	1	1,25%	10	8	26	44
19	1	1,55%	13	8	34	55
20	1	1,55%	17	9	34	60
21	1	1,55%	7	11	34	52
22	1	1,25%	9	18	26	53
23	1	1,25%	11	10	18	39
24	1	1,25%	11	10	26	47
25	1	1,25%	14	6	26	46
26	2	1,65%	11	10	21	42
27	2	1,25%	6	8	23	37
28	2	1,25%	6	10	23	39

29	2	1,25%	6	10	23	39
30	2	1,25%	10	6	23	39
31	2	1,25%	8	6	23	37
32	2	1,55%	10	12	30	52
33	2	3,05%	16	15	58	89
34	2	2,85%	18	11	54	83
35	2	1,55%	11	17	30	58
36	2	1,07%	9	6	13	28
37	2	1,25%	8	8	23	39
38	2	1,55%	9	9	30	48
39	2	1,55%	8	16	30	54
40	2	1,55%	10	16	30	56
41	2	1,65%	16	8	31	55
42	2	1,35%	9	34	25	68
43	2	1,35%	10	8	17	35
44	2	1,55%	13	11	30	54
45	2	1,55%	18	11	30	59
46	2	1,55%	7	16	30	53
47	2	1,25%	9	13	23	45
48	2	1,25%	11	10	23	44
49	2	1,25%	11	11	23	45
50	2	1,25%	14	11	23	48
51	C	3,80%	22	22	45	89
TOTALES		79,52	547	577	1.524	2.648

Sede Electrónica del Catastro (<https://www1.sedecatastro.gob.es/OVCInicio.aspx>)

V.III. Comparativa de locales

En la siguiente tabla se observa una comparativa de precios de la zona, con el tipo de actividad posible a realizar y el precio por metro cuadrado. Se ve como los locales de uso comercial tienen un precio del metro cuadrado mucho más bajo, con una media de 10'25 €/m², que el de los destinados a hostelería, con 16'25 €/m², esto es debido al gasto que supone adecuar las instalaciones para este uso.

COMPARATIVA DE PRECIOS				
CALLE	TIPO LOCAL	METROS	PRECIO	€/M ²
Avda. Valencia	Comercial	90	1.100 €	12,22 €
Reconquista	Comercial	20	320 €	16,00 €
Don Jaime	Comercial	100	900 €	9,00 €
Paseo La Mina	Comercial	100	800 €	8,00 €
Morería	Comercial	180	1.600 €	8,89 €
Francisco Vitoria	Comercial	160	2.200 €	13,75 €
San Miguel	Hostelería	230	4.000 €	17,39 €
Gran Vía	Comercial	120	1.000 €	8,33 €
Avda. Goya	Comercial	100	1.200 €	12,00 €
Conde de Aranda	Comercial	25	250 €	10,00 €
Cuatro de Agosto	Hostelería	115	2.500 €	21,74 €
Paseo Sagasta	Comercial	258	1.900 €	7,36 €
Mártires	Hostelería	200	3.000 €	15,00 €
Paseo María Agustín	Hostelería	220	800 €	3,64 €
Avda. Cesáreo Alierta	Hostelería	110	1.100 €	10,00 €
Paseo María Agustín	Comercial	272	2.000 €	7,35 €
Paseo Pamplona	Comercial	400	4.000 €	10,00 €
Paseo Las Damas	Comercial	150	2.500 €	16,67 €
Salvador Madariaga	Comercial	320	1.800 €	5,63 €
Avda. Cesar Augusto	Hostelería	130	2.500 €	19,23 €
San Miguel	Hostelería	150	2.800 €	18,67 €
Fernando El Católico	Hostelería	200	1.300 €	6,50 €
José María Lacarra	Comercial	374	3.200 €	8,56 €
Expo Empresarial	Hostelería	165	2.800 €	16,97 €
Plaza Los Sitios	Hostelería	247	3.900 €	15,79 €

www.milanuncios.com - www.servihabitat.com

www.segundamano.com - www.nuroa.es - www.inmogeo.com

ANEXO VI

VI.I. Creación de la sociedad

Ministerio de Industria, Minería y Turismo:

<http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>

En primer lugar se creará la sociedad para poder iniciar todos los trámites como persona jurídica. La opción que se elegirá será la de Sociedad Limitada por las ventajas que ofrece frente a la Sociedad Anónima en algunos aspectos tales como el capital mínimo, o la posibilidad de pagar sueldos a socios o las condiciones a la hora de pactar, aunque tenga otros inconvenientes a la hora de transmitir las participaciones.

Para llevar a cabo la creación de la sociedad se seguirán los siguientes pasos:

- Obtener del Registro Mercantil Central (www.rmc.es) la certificación acreditativa de que la denominación social que se pretende para la Sociedad no figura inscrita, habrá que presentar la Instancia oficial con los nombres elegidos (un máximo de tres por orden de preferencia). Este proceso tiene un coste no superior a 20€ y una duración de un día a una semana. El nombre de la sociedad será “Espacio Azoque, S.L”.
- Obtener de la Oficina Española de Registros y Marcas el nombre y la marca comercial. Su coste será de 119’28€ la primera de ellas, y de 90’90€ la segunda. Se renovará cada diez años, y su coste será de 138’10€ la primera vez, y de 92’72€ las sucesivas. Para ello habrá que presentar:

- Marcas y Logotipos:

- Nombre, Dirección y NIF del solicitante o solicitantes.
- Reproducción de la marca si incluye gráfico. El coste del mismo tendrá un valor de unos 300€.
- Lista de Productos o Servicios.
- Autorización poder.

- Nombres Comerciales:

- Nombre, Dirección y NIF del solicitante o solicitantes.
- Reproducción del signo si incluye gráfico.
- Lista de Productos o Servicios.
- Autorización poder.

- Depositar en la entidad bancaria el importe del capital social (mínimo 3.000€), una vez obtenido el certificado de denominación, y obtener la certificación acreditativa del importe desembolsado, con indicación de las personas que lo realizan y la cuantía.
- Elaboración de los Estatutos (150€) mediante abogado o notario, que son las normas que van a regir la sociedad, y contendrá la denominación de la sociedad, el objeto social, la fecha de cierre de cada ejercicio social, el domicilio social, el capital social, las participaciones en que se divida, valor nominal de cada participación y numeración de las mismas, y el sistema de administración de la sociedad.

La Escritura Pública de Constitución de la sociedad mediante notarios (600€), que es tal vez el trámite más caro pero sin el que no es posible inscribir la sociedad en el Registro Mercantil, contendrá la identidad de los socios, la voluntad de constituir una sociedad limitada, la aportación de cada socio y las participaciones asignadas en pago de su aportación, los estatutos de la sociedad, el sistema de administración que inicialmente se establezca para la sociedad, y la identidad de la persona que inicialmente se encargue de la administración y de la representación de la sociedad.

Es necesario presentar ante el notario:

- El certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- El certificado bancario.
- D.N.I de todos los socios.
- Solicitud del CIF provisional en el plazo de 30 días una vez obtenida la Escritura de Constitución, mediante la presentación en la Delegación de Hacienda de Zaragoza (Calle Albareda) del modelo 036. De forma simultánea a la petición de número de CIF se puede comunicar el inicio habitual de operaciones. Este proceso tendrá un coste de 300’51€. Precisaremos:
 - Una copia de la Escritura de Constitución.

- Fotocopia del DNI del representante de la Sociedad.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. Habrá que pagar el 1% del capital inicial (30€) que figure en los estatutos. Los documentos a presentar en la Delegación de Hacienda antes de 30 días hábiles desde el otorgamiento de la Escritura serán:
 - Impreso modelo 600.
 - Primera copia y copia simple de la Escritura de Constitución.
 - Fotocopia del CIF provisional.
- La Sociedad Limitada debe presentarse a inscripción en el plazo de dos meses desde el otorgamiento de la Escritura de Constitución por el notario. Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire. Una vez inscrita, la sociedad adquiere personalidad jurídica. Para realizar la inscripción en el Registro de la Propiedad (Plaza Mariano Arregui), se deberá abonar 120'20€ y presentar:
 - Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
 - Primera copia de la Escritura.
 - Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente.
- Obtención del CIF definitivo en el plazo de seis meses desde la obtención de la Escritura de Constitución. Se trata de un trámite gratuito. Los datos a presentar serán:
 - La escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil.
 - CIF provisional.
- La legalización de los Libros Oficiales de Comercio, tales como el Libro de Inventario y Cuentas Anuales, el Libro diario y el Libro de Actas en soporte informático y se legaliza en el Registro Mercantil de la Provincia con fecha anterior al inicio de la actividad. Cuesta alrededor de 20€.
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas en la Delegación de Hacienda, que se llevará a cabo a través del modelo 036 ya que se estará exento por iniciar por primera vez el ejercicio de una actividad en territorio español, durante los dos primeros períodos impositivos de este Impuesto. Los documentos a presentar a partir de entonces serán:
 - El Modelo oficial 036 debidamente cumplimentado.
 - CIF.
 - El Modelo oficial 840 a partir del tercer año, si se supera la cifra de negocios de 1M€.
- Declaración censal, que es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad a efectos de IVA, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios. Se debe presentar en la Delegación de Hacienda:
 - Modelo oficial 036.
 - CIF.
 - Alta en el IAE.
- Solicitud del número de patronal, ya que se va a contratar a varios trabajadores. La solicitud se realizará en el Modelo TA.6, que es el Código de Cuenta de Cotización Principal al que se vincularán todos aquellos otros actos que puedan asignarse a una empresa. Es importante señalar que la empresa debe solicitar un Código de Cuenta de Cotización (Modelo TA.7) en cada una de las provincias donde ejerza actividad. Trámites gratuitos. Documentos a presentar antes de que los trabajadores comiencen su actividad en la Oficina de la Seguridad Social (Calle Corona de Aragón):
 - Impreso de inscripción de empresas, Modelos TA.6 y TA.7.
 - NIF del titular o copia de la Escritura de Constitución.
 - Mutua de accidentes de trabajo.
 - Impresos de alta del trabajador contratado, modelos TA.1 y TA.2.
 - Alta en el IAE.

- Comunicación de apertura del centro de trabajo en la Oficina de la Seguridad Social (Calle Corona de Aragón). Trámite gratuito. Los documentos a presentar serán:
 - Modelo oficial por cuadruplicado con los datos de la empresa.
 - Datos del centro de trabajo.
 - Datos de la plantilla.
 - Datos de la actividad que se desarrolla.
- Solicitud del Libro de Visita en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social (Plaza Antonio Beltrán), antes de iniciar la actividad. Es obligatorio para todas las empresas y autónomos, aunque no tengan trabajadores a su cargo, y debe presentarse ante una posible Inspección de Trabajo. Su coste será de aproximadamente 3€, y el trámite será gratuito.

VI.II. Licencia de establecimiento

Gobierno de Aragón

http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/IndustriaInnovacion/AreasTematicas/ComercioInterior/ci.10_Grandes_Superficies.detalleDepartamento?channelSelected=317ec752ae6fa210VgnVCM100000450a15acRCRD

Una vez creada la sociedad gestora, será necesario obtener la **autorización del** órgano competente en materia de comercio de la Comunidad Autónoma de Aragón, en este caso será el **Servicio Provincial de Industria, Comercio y Turismo de Zaragoza**, situado en el Edificio Pignatelli, del Paseo María Agustín.

A dicha entidad habrá que remitirle diferentes documentos que acrediten la responsabilidad de los representantes implicados, la descripción del proyecto en cuanto a sus características técnicas y en cuanto a su actividad e impacto sobre la zona:

- Un formulario a rellenar disponible en la página web del Gobierno de Aragón.
- Datos del solicitante, en este caso de la persona jurídica que ejercerá la actividad comercial (nombre, razón social, número de identificación fiscal, domicilio, teléfono, fax y la escritura de constitución de la sociedad).
- Proyecto de acondicionamiento del establecimiento comercial en cuya memoria descriptiva se detalle al menos sus características, emplazamiento y superficies.
- Planos generales y de detalle a escala de emplazamientos, accesos, sistemas contra incendios y distribución de la oferta. Este proyecto irá incluido dentro del anterior.
- Gestión ambiental y residuos, de seguridad e higiene. También incluido en el proyecto anterior.
- Puestos de trabajo y sus características de estabilidad o estacionalidad.

VI.III. Sistemas contra incendios

Ayuntamiento de Zaragoza

BOPZ nº 4 de 07.01.2011 Ordenanza Municipal de Protección contra Incendios de Zaragoza

En lo relativo a medidas de prevención de incendios habrá que tener mucho cuidado, y cumplir exhaustivamente con la normativa ya que las sanciones económicas van desde los 600€ hasta los 60.000€ y el precinto de las instalaciones para su cumplimiento.

El Cuerpo de Bomberos realizará actuaciones preventivas, mediante la emisión de informes técnicos y la realización de inspecciones por tratarse de un recinto de restauración (bares, cafeterías y restaurantes) con una superficie construida superior a 500 m², o por ser recinto de espectáculos (cines, teatros, música en vivo, etc.) para una superficie construida superior a 200 m².

En el momento que se solicite la primera ocupación, apertura, inicio de actividad o funcionamiento deberá adjuntarse la documentación que se relaciona a continuación, en función de las instalaciones existentes:

- Certificado final de obra firmado por técnico competente y visado por el Colegio Profesional correspondiente, que acredite que las obras, instalaciones y medidas de protección contra incendios se han ejecutado de conformidad con la legislación aplicable.
- Certificado firmado por técnico competente y visado por el Colegio Profesional correspondiente, que acredite que durante la ejecución de la obra, se ha dado cumplimiento al artículo 7.2 del capítulo 2 de la parte I del Código Técnico de la Edificación, relativo a la utilización de materiales utilizados contraincendios y en la edificación, así como contratos para su mantenimiento.

También será obligatoria la presentación de un Plan de Autoprotección en establecimientos dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia. El Plan de Autoprotección es un sistema de acciones y medidas, adoptadas por los titulares de la actividad con sus propios medios y recursos, dentro de su ámbito de competencias, encaminadas a prevenir y controlar los riesgos sobre las personas y los bienes, a dar respuesta adecuada a las posibles situaciones de emergencia y a garantizar la integración de estas actuaciones en el sistema público de protección civil. El Plan de Autoprotección deberá ser redactado y firmado por técnico competente e ir suscrito igualmente por el titular de la actividad. Para la tramitación de la licencia municipal se presentarán tres ejemplares y será preceptivo el informe del Cuerpo de Bomberos. Otro ejemplar de dicho Plan estará situado en el acceso al establecimiento, disponible para su consulta. El Plan de Autoprotección se mantendrá permanentemente actualizado y se dará conocimiento al Cuerpo de Bomberos de las modificaciones que se introduzcan. Los simulacros que se realicen a iniciativa del titular se comunicarán al Cuerpo de Bomberos con al menos diez días de antelación, para supervisión e informe, si se estima necesario. Como parte del Plan de Autoprotección se implantará de forma visible y en zonas de riesgo especial así definidas en el Código Técnico de la Edificación, las limitaciones o prohibiciones de acceso, la prohibición de fumar o hacer trabajos en caliente (salvo autorización expresa) y cuantas disposiciones sean de obligado cumplimiento con el fin de evitar incendios, explosiones, fugas, derrames y otros siniestros posibles.

VI.IV. Licencia de urbanismo

Instituto Aragonés de Fomento:

<http://www.iaf.es/webiaf.nsf/IndiceWebTramites/985ED39858AAA204C12573A1004E8498?OpenDocument>

Una vez obtenida la licencia del Gobierno de Aragón para el establecimiento del centro comercial, se deberá obtener la licencia de obra mayor para comenzar las obras de remodelación del recinto y su posterior apertura.

Se solicitará licencia de obra mayor debido a que se trata de una obra mayor por acondicionamiento de local en la que se realizará la demolición de tabiques y nueva distribución de los locales, se procederá a la colocación de falsos techos y nuevos pavimentos, así como reforma de la fachada exterior. El coste de las tasas por la realización de este tipo de obras variará dependiendo del municipio, y en el caso de Zaragoza será del 1% del presupuesto.

Además, en este proceso se deberá realizar el pago de una serie de tasas según la *Ordenanza número 13 de prestación de servicios urbanísticos*, por:

- Licencia de la modificación de uso del edificio en cuestión, 1% del presupuesto de ejecución.
- Licencia por inicio de actividad de licencia ambiental, 235€. Con informe de incendios.
- Licencia ambiental de actividad, resultante de multiplicar los 1.563 metros cuadrados pertenecientes al centro comercial por 0'63 €/m² y por el coeficiente 0'88, y a su vez por el coeficiente 2 de Licencia para actividad de hostelería. Lo que da un total de 1.733'05€.
- Licencia de funcionamiento sujeta a la Ley de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos de Aragón, 235€.
- Licencia de colocación de carteles y vallas publicitarias visibles desde la vía pública de 189'55€.
- Licencias con proyecto de instalaciones eléctricas, que supondrá el pago de 125€ por la caja de distribución de baja tensión y 652€ por el centro de transformación de alta tensión en baja tensión. Además se deberá abonar 3'85€/m de cableado trifásico a baja tensión por un total de unos 600 metros. En total, 3.087€.
- Licencias con proyecto de instalación de gas, supondrá el pago de 652€ por la estación de transformación y de 80'25€ por cada una de las 17 bocas de carga. En total, 2.016'25€.

La documentación a presentar en el Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento de Zaragoza, en la calle Eduardo Ibarra, será la siguiente:

- Instancia normalizada de solicitud.
- Hoja de características y hoja estadística de edificación.
- Tres proyectos técnicos suscritos por técnico competente y visados por el Colegio Oficial correspondiente.
- Anexo de prevención de incendios.
- Fotos de edificio y fachada.
- Estudio de seguridad y salud.

VI.V. Protección frente a ruidos y vibraciones

Ayuntamiento de Zaragoza

BOPZ nº 280 de 05.12.2001 Ordenanza para la Protección contra Ruidos y Vibraciones en el Término Municipal de Zaragoza

También existe una normativa estricta frente a los ruidos y las vibraciones dentro de las ciudades, tanto en la vía pública como en el interior de edificios.

Ninguna actividad o fuente sonora, excluido el ruido ambiental (tráfico o fuentes naturales), podrá producir en el ambiente interior de las viviendas o locales de una edificación, niveles sonoros medidos en dB(A) superiores a los que se indican en las actividades siguientes:

- Los equipos de aire acondicionado y bombas de calor no podrán superar los 55 dB(A) en el exterior, medido a 5 metros de distancia del foco emisor en la dirección de máxima emisión.
- Se prohíben las actividades de carga y descarga de mercancías, manipulación de cajas, contenedores, materiales de construcción y objetos similares en la vía pública entre las 22:00 y las 7:00 horas, cuando estas operaciones superen los límites de 55 db(A).
- Las actividades que dispongan de equipo de música, o que desarrollen actividades musicales y en cuyo interior puedan producirse niveles sonoros superiores a 90 dB(A), medidos a 3 metros de distancia de la dirección de máxima emisión, podrán ejercerse en edificios aislados o en los de uso comercial y/o de servicios con aislamiento acústico mínimo al ruido aéreo de 65 dB, respecto a los locales adyacentes y 40 dB adyacentes respecto al exterior o fachada.
- El sistema de alarma podrá ser monotonal o bitonal, cuya duración máxima de funcionamiento continuo no será superior a 30 segundos, si bien podrá repetirse hasta tres veces con intervalos de 60 segundos, en cuyo caso finalizará el ciclo. El ciclo de alarma puede hacerse compatible con la emisión de destellos luminosos. El nivel máximo de sonido de la alarma será de 75 dB(A), medidos a 3 metros de distancia y en la dirección de máxima emisión. Sólo podrá autorizarse la instalación de estos sistemas cuando cuenten con las homologaciones y autorizaciones administrativas de la legislación del Estado y aporten un documento en el que se haga constar la identificación y localización del responsable con competencia para desactivar el sistema o resolver la emergencia.

Para conceder licencia de instalación de una actividad con equipo de música o que desarrolle actividades musicales, además de la documentación que legalmente se exija en cada caso, será preciso presentar anexo al proyecto, realizado por técnico competente y visado por el correspondiente colegio oficial, describiendo los siguientes aspectos de la instalación:

- Descripción del equipo musical y su potencia acústica.
- Ubicación y número de altavoces y descripción de medidas correctoras (direccionalidad, sujeción, etc.).
- Descripción de los sistemas de aislamiento y apantallamiento acústico.

Una vez finalizada las obras y junto a la solicitud de licencia de apertura, sin perjuicio de otros documentos exigibles, se aportará como anexo un certificado suscrito por técnico competente y visado por el colegio oficial correspondiente, en el que se haga constar, el coste del estudio de ruidos rondará los 350€:

- La adecuación de la misma a lo señalado en el proyecto y a la presente Ordenanza.
- Los resultados de las mediciones efectuadas en materia de aislamiento acústico con otro recinto contiguo y el aislamiento acústico de la fachada.
- Los resultados de las mediciones de los valores producidos por las fuentes de ruido, tanto en el ambiente interior (inmisión) como en el ambiente exterior.
- Cálculo justificativo del coeficiente de reverberación y aislamiento.

En cuanto a vibraciones, no se podrá superar el valor de 8K para vibraciones continuas y de 128K para vibraciones transitorias. K es el índice de percepción vibratoria que mide el grado de molestia. Y se consideran vibraciones transitorias aquellas cuyo número de impulsos es inferior a tres sucesos al día.

ANEXO VII

Fuente: Convenio colectivo de la hostelería en la provincia de Zaragoza

- Plus por nocturnidad del 25% sobre una hora ordinaria en el horario de 00:00 a 06:00 horas (9'03€). Se realizan 44 horas nocturnas al mes con un sobre coste de 1'81€ sobre la hora normal. Da un total de 955'68€ al año en concepto de nocturnidad.
- Plus por Domingos y Festivos de 1'02€/hora. Existen una media de cinco días Festivos al mes. (52 Domingos, 13 Festivos locales y la festividad de Santa Marta del sector). Se realizan 16 horas al día, por 5 días festivos/mes, hace un total anual de 979'20€ en concepto de Festivos.
- En caso de realizar horas extraordinarias, como es el caso de los días anteriores a la realización de eventos y campañas, éstas se pagarán a un precio aproximado de 23'81€. En principio se realizarán un total de 14 eventos al año, que requerirán de dos horas para la colocación de los elementos necesarios (Escenario, Audio...) por parte de nuestro personal. Según el artículo 44 del Convenio, el cálculo será:

$$H.E. = [(1.069'15 + \text{Comp. Ant.}) \times 14 + 1.033'32] / 1.176 \times 1'75 = 23'81€.$$

El total en concepto de horas extraordinarias supondrá un coste de 666'68€ anuales.

- Las tres pagas extras, de Junio, Octubre (1.033'32€) y Diciembre (Sueldo mensual). Las cobran tanto encargado como empleados.
- El aumento del sueldo en años venideros dependerá de la subida del IPC, ya que si es mayor del 2'5%, entonces el sueldo subirá un 50% del exceso. Nosotros le aplicaremos un 1% anual.
- Las vacaciones que disfrutarán los empleados requerirán de la contratación de un empleado que las cubra durante Julio y Agosto, y su correspondiente finiquito.

Nocturnidad: 11 horas x 1'81€ = 19'91€.

Festivos: 10 días x 1'02€ x 8h = 81'6€.

El finiquito corresponderá a la parte proporcional de 24 días/año trabajado (4 días), más la parte proporcional de las pagas extras (1/6 parte), más las vacaciones no disfrutadas (2'5 días/mes). 9 días a 7'22€/€, 519'84€, más las pagas, 528'6€, da un finiquito total de 1.048'44€. El finiquito no se tiene en cuenta para el pago de Seguros Sociales (estimados en el 32%).

- Las Fiestas del Pilar también requerirán de refuerzo durante diez días, donde trabajará un total de 20 horas nocturnas (20h x 1'81€ = 36'20€), realizará tres festivos (3 x 8h x 1'02€ = 24'48€) y percibirá un finiquito de 169'93€ (Pagas: 88'10, Vacaciones: 43'32€, PPE: 38'51€).

ANEXO VIII

Comunidad de Propietarios Azoque 56

Liquidación de Ingresos y Pagos de 1 de enero al 31 de diciembre de 2011

PAGOS :

ENERO

ERZ escalera lectura 28/12/10
ERZ ascensores lectura 28/12/10
Admón.mes de enero 249,15+44,85 IVA
Secamanos, lámparas
Artículos de limpieza y foco
ERZ mercado lectura 10/01/11
ERZ mercado lectura 10/01/11
Ayunto.agua contador octubre
IRPF empleado 4º/2010
Rezusta, Artículos de limpieza
Haber es empleado enero
Iberc aja, Comisión recibos
Iberc aja, Comisión recibos
Seguros sociales diciembre
Magaiz, Conservación ascensores 1º/2011
Magaiz, Conservación ascensores 1º/11

FEBRERO

Impresos y mat. diverso de oficina 2010
Admón.mes de febrero 249,15+44,85 IVA
Ayunto.agua contador noviembre
ERZ ascensores lectura 31/01/11
Haber es empleado febrero
Iberc aja, Comisión recibos
Iberc aja, Comisión recibos
Mapfre, Seguro comunidad (c. tmtral)
Seguros sociales enero

MARZO

ERZ escalera lectura 28/02/11
ERZ ascensores lectura 28/02/11
Admón.mes de marzo 249,15+44,85 IVA
ERZ mercado lectura 07/03/11
ERZ mercado lectura 07/03/11
ERZ mercado lectura 09/02/11
ERZ mercado lectura 09/02/11
Ayunto.agua contador diciembre
Maz, servicio prevención
Iberc aja, Comisión recibos
Daymax, Desinsectación Comunidad
Haber es empleado marzo y paga extra
Magaiz, reparar emergencia ascensor
Magaiz, colocar amortiguador ascensor
Seguros sociales febrero

ABRIL

Rezusta, Artículos de limpieza
ERZ mercado lectura 30/03/11
Millan, Artículos elect. y de limpieza
Admón.mes de abril 256,62+46,19 IVA
Lámparas
Diferencia Admón. Enero-Marzo
Copias, correo cuentas 31/12, citación 28/03
Copias y correo actas Junta 28/03/11
IRPF empleado 1º/2011
Haber es empleado abril
Mapfre, Seguro comunidad (c. tmtral)
Mapfre, Seguro comunidad
Ayunto.agua contador enero
Seguros sociales marzo
Magaiz, Conservación ascensores 2º/11
Magaiz, Conservación ascensores 2º/11

MAYO

ERZ ascensores lectura 29/04/11
ERZ escalera lectura 29/04/11
Admón.mes de mayo 256,62+46,19 IVA

Suma y sigue:...

Distribución de Pagos			
Total	Solo Vvdas	Solo Mercado	Camaras
7,93	7,93		
51,47	51,47		
294,00	46,28	247,72	
137,34		137,34	
86,69	13,65	73,04	
195,88		160,62	35,26
427,76		350,76	77,00
647,56		531,00	116,56
81,28		81,28	
217,90	34,30	183,60	
986,05	155,20	830,85	
31,56		31,56	
9,20	9,20		
336,05	52,89	283,16	
361,89		361,89	
379,97	379,97		
154,25	24,28	129,97	
294,00	46,28	247,72	
679,61		557,28	122,33
100,08	100,08		
986,05	155,20	830,85	
78,17		78,17	
9,20	9,20		
1217,52	191,64	1025,88	
350,44	55,16	295,28	
8,66	8,66		
56,13	56,13		
294,00	46,28	247,72	
166,70		136,69	30,01
373,51		306,28	67,23
181,17		148,56	32,61
429,44		352,14	77,30
640,31		525,05	115,26
292,47		292,47	
10,50	10,50		
177,00		177,00	
1408,84	221,75	1187,09	
205,87		205,87	
131,16	131,16		
350,44	55,16	295,28	
275,85	43,42	232,43	
79,58		65,26	14,32
61,40	9,66	51,74	
302,81	47,66	255,15	
19,20		19,20	
26,44	4,16	22,28	
61,37	9,66	51,71	
24,91	3,92	20,99	
191,09		191,09	
986,05	155,20	830,85	
1503,59	236,67	1266,92	
203,53	32,04	171,49	
775,03		635,52	139,51
350,44	55,16	295,28	
379,97	379,97		
361,89	361,89		
64,16	64,16		
9,97	9,97		
302,81	47,66	255,15	
18828,14	3323,57	14677,18	827,39

Sumas anteriores:...	18828,14	3323,57	14677,18	827,39
Haberes suplente abril y mayo	285,10	44,87	240,23	
ERZ mercado lectura 11/04/11	511,29		419,26	92,03
ERZ mercado lectura 11/04/11	263,90		216,40	47,50
Haberes empleado mayo	986,05	155,20	830,85	
Ibercaja, Comisión recibos	30,00		30,00	
Mapfre, Seguro comunidad (c. tmtral)	1503,59	236,67	1266,92	
Oceanía, a/c reparar grupo presión	618,51		618,51	
Seguros sociales abril	432,04	68,00	364,04	
Ibercaja, Comisión recibos	9,20	9,20		
Ibercaja, Comisión recibos	83,02		83,02	
JUNIO				
ECA, Inspección periódica ascensores	160,39	160,39		
ERZ ascensores lectura 02/06/11	95,08	95,08		
Admón.mes de junio 256,62+46,19 IVA	302,81	47,66	255,15	
Moncasi, sacar llave cerradura	33,52	33,52		
Lazaro, reparar lavabo	136,88		136,88	
Ayunto.agua contador marzo	604,24		495,48	108,76
Haberes empleado junio	986,05	155,20	830,85	
Haberes empleado extra verano	845,58	133,09	712,49	
Oceanía, resto reparar grupo presión	618,51		618,51	
Ibercaja, Comisión recibos	34,50		34,50	
Seguros sociales mayo	383,07	60,30	322,77	
Ibercaja, Comisión recibos	9,20	9,20		
Ibercaja, Comisión recibos	44,53		44,53	
JULIO				
ERZ ascensores lectura 30/06/11	56,13	56,13		
ERZ escalera lectura 30/06/11	8,66	8,66		
Chubb Parsi, Conservación Extintores	60,77		60,77	
Admón.mes de julio 256,62+46,19 IVA	302,81	47,66	255,15	
Asistencia junta extra 11/07/11	149,86		149,86	
Copias y correo cartas 29/06/11	5,35		5,35	
Copias y correo cartas 5/07/11	13,48		13,48	
Copias y correo citación Junta 11/07/11	13,48		13,48	
Instelec, cambiar flourescentes	174,57		174,57	
suplencia	15,00	2,36	12,64	
Ibercaja, Comisión recibos	30,00	30,00		
ERZ mercado lectura 9/05/11	428,79		351,61	77,18
ERZ mercado lectura 9/05/11	241,45		197,99	43,46
IRPF empleado 2º/2011	219,55		219,55	
Haberes empleado julio	986,05	155,20	830,85	
Ibercaja, Comisión recibos	30,00	30,00		
ERZ mercado lectura 7/06/11	291,58		239,10	52,48
ERZ mercado lectura 7/06/11	494,34		405,36	88,98
Martinez, desatasco tuberías generales	129,80	129,80		
Seguros sociales junio	350,44	55,16	295,28	
Magaiz, Conservación ascensores 3º/11	361,89	361,89		
B.Lezaun, honorarios abogada	125,00		125,00	
Magaiz, Conservación ascensores 3º/11	379,97	379,97		
Ibercaja, Comisión recibos	9,20	9,20		
Ibercaja, Comisión recibos	149,05		149,05	
AGOSTO				
Mapfre, Seguro comunidad (C. Trim)	1281,98	201,78	1080,20	
Admón.mes de agosto 256,62+46,19 IVA	302,81	47,66	255,15	
Confección contrato suplente portero	103,84	16,34	87,50	
Copias y correo actas Junta 11/07/11	18,83	2,96	15,87	
ERZ ascensores lectura 2/08/11	86,79	86,79		
Beltran, lamparas y bombillas	168,39		168,39	
Alfonso, Articulos de limpieza	27,99	4,41	23,58	
Ayunto.agua contador Mayo	507,54		416,18	91,36
Daymax, Desinsectación Comunidad	177,00		177,00	
Ibercaja, Comisión recibos	30,00	30,00		
Ibercaja, Comisión recibos	30,00	30,00		
Haberes suplente agosto	489,97	77,12	412,85	
Seguros sociales julio	489,67	77,07	412,60	
Rezusta, Articulos de limpieza	522,80	82,29	440,51	
La llave maestra, colocar muelle,cerrojo	189,86		189,86	
Ibercaja, Comisión recibos	9,20	9,20		
Ibercaja, Comisión recibos	68,11		68,11	
SEPTIEMBRE				
ERZ escalera lectura 30/08/11	8,77	8,77		
ERZ ascensores lectura 30/08/11	56,83	56,83		
Instelec, rep. avería eléctrica por fit	127,44		127,44	
Admón.mes de septiembre 256,62+46,19 IVA	302,81	47,66	255,15	
ERZ mercado lectura 10/08/11	390,78		320,44	70,34
Suma y sigue:...	38223,83	6576,86	30147,49	1499,48

Sumas anteriores:...	38223,83	6576,86	30147,49	1499,48
ERZ mercado lectura 10/08/11	488,13		400,27	87,86
Tramitación contrato suplente portero	103,84	16,34	87,50	
Ayunto.agua contador Junio	632,94		519,01	113,93
Daymax, Desinsectación Comunidad	177,00		177,00	
Mapfre, Seguro comunidad (C. trim)	1281,89	201,77	1080,12	
Ibercaja, Comisión recibos	30,00	30,00		
Neumáticos	17,00		17,00	
Seguros sociales agosto	550,12	86,59	463,53	
Haberes empleado septiembre	986,05	155,20	830,85	
Ibercaja, Comisión recibos	9,20	9,20		
Ibercaja, Comisión recibos	62,92		62,92	
OCTUBRE				
ERZ mercado lectura 08/09/11	374,79		307,33	67,46
ERZ mercado lectura 09/09/11	415,01		340,31	74,70
ERZ ascensores lectura 30/09/11	77,77	77,77		
Admón.mes de octubre 256,62+46,19 IVA	302,81	47,66	255,15	
Asistencia junta extra 3/10/11	149,86		149,86	
Copias y correo citación Junta 3/10/11	18,83		18,83	
Ibercaja, Comisión recibos	5,00	5,00		
Magaiz, Conservación ascensores 4º/11	361,89	361,89		
Magaiz, Conservación ascensores 4º/11	379,97	379,97		
Magaiz, solucionar parada ascensor	149,88	149,88		
ERZ mercado lectura 30/09/11	2,91		2,39	0,52
IRPF mozo mercado 3º/2011	179,53	28,26	151,27	
Oceania, Reparar bombas	474,91		474,91	
Carrillo, recoger y aspirar agua	353,16		353,16	
Haberes empleado octubre	986,05	155,20	830,85	
Mapfre, Seguro comunidad (C. Trmtral)	1281,97	201,78	1080,19	
ERZ mercado lectura 13/10/11	489,22		401,16	88,06
ERZ mercado lectura 13/10/11	549,21		450,35	98,86
Beltran, a/c lámparas	239,55		239,55	
Seguros sociales septiembre	350,44	55,16	295,28	
Ibercaja, Comisión recibos	9,20	9,20		
Ibercaja, Comisión recibos	30,26		30,26	
NOVIEMBRE				
Admón.mes de noviembre 256,62+46,19 IVA	302,81	47,66	255,15	
Oceania, sustituir bomba	888,68		888,68	
Cornelza, colocar abrepuestas	80,24	80,24		
Ibercaja, Comisión recibos	30,00	30,00		
Millan, Artículos de limpieza	38,30	6,03	32,27	
Copias y correo cartas 13/10/11	27,16	4,27	22,89	
Copias y correo actas Junta 3/10/11	31,81	5,01	26,80	
Cop.y correo citación 9/11, cartas 4/11/11	19,58	3,08	16,50	
Ibercaja, Comisión recibos	30,00	30,00		
Haberes empleado noviembre	986,05	155,20	830,85	
Instelec, reparar avería contadores	51,33	51,33		
Beltran, resto lámparas	239,55		239,55	
Ayunt. Tasa trampillas 2011	31,44		31,44	
Seguros sociales octubre	350,44	55,16	295,28	
Ibercaja, Comisión recibos	9,11	9,11		
Ibercaja, Comisión recibos	66,83		66,83	
DICIEMBRE				
ERZ escalera lectura 31/10/11	2,02	2,02		
ERZ ascensores lectura 31/10/11	62,93	62,93		
Admón.mes de diciembre 256,62+46,19 IVA	302,81	47,66	255,15	
Asistencia junta extra 9/11/11	149,86	23,59	126,27	
ERZ ascensores lectura 30/11/11	104,85	104,85		
ERZ escalera lectura 30/11/11	1,95	1,95		
Copias y correo actas Junta 9/11/11	14,89	2,34	12,55	
Haberes empleado diciembre	986,05	155,20	830,85	
Haberes empleado extra navidad	845,58	133,09	712,49	
B.Lezaun, provisión abogada	450,00		450,00	
Seguros sociales noviembre	350,44	55,16	295,28	
Magaiz, a/c reparar ascensor S/DGA	640,96	640,96		
Parsi, retimbrado extintores	295,00		295,00	
Daymax, Desinsectación Comunidad	177,00		177,00	
Ibercaja, Comisión recibos	9,11	9,11		
Ibercaja, Comisión recibos	74,11		74,11	
Regularización Recibos Puesto Abad 2010	8921,81		8921,81	
A descontar de gastos: Suma:.....	66317,84	10263,68	54023,29	2030,87
Abono ERZ lectura errónea	-3,75	-3,75		
Abono ERZ lectura errónea	-4,89	-4,89		
ERZ abono eléctricas	-5,51	-5,51		
Abono ERZ lectura errónea	-5,51		-5,51	
ERZ abono lectura errónea	-4,54	-4,54		
TOTAL:.	66293,64	10244,99	54017,78	2030,87